

Sziva Ivett

TURISZTIKAI DESZTINÁCIÓK VERSENYKÉPESSÉGÉNEK
ÉRTELMEZÉSE ÉS ELEMZÉSE

Budapest, 2010.

VÁLLALATGAZDASÁGTAN INTÉZET

ÜZLETI GAZDASÁGTAN TANSZÉK

Témavezető:

Dr. Czakó Erzsébet, egyetemi docens

BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM
Gazdálkodástani Doktori Iskola

TURISZTIKAI DESZTINÁCIÓK VERSENYPÉSSÉGÉNEK
ÉRTELMEZÉSE ÉS ELEMZÉSE

Ph.D. értekezés

Sziva Ivett

Budapest, 2010.

TARTALOMJEGYZÉK

Bevezető.....	8
1. A desztinációk értelmezése	15
1.1. A turisztikai piac és változó tendenciái	15
1.2. A desztináció mint turisztikai piaci egység	20
1.3. A desztináció koordinációja	23
2. Regionális versenyképesség	27
2.1. Regionális versenyképesség átfogó értelmezése	27
2.2. Regionális versenyképesség gazdálkodástani megközelítései.....	36
2.3. Regionális versenyképesség: összefoglaló következtetések.....	43
3. A desztináció versenyképessége	45
3.1. Desztinációs versenyképesség átfogó értelmezése	45
3.1.1. Desztinációs versenyképesség fogalma	45
3.1.2. Desztinációs versenyképesség átfogó modelljei.....	47
3.1.3. Klaszter-elmélet és desztinációk.....	53
3.2. Empirikus kutatások.....	54
3.2.1. Keresleti oldali kutatások	55
3.2.2. Kínálati oldali kutatások	56
3.2.3. Kínálati oldali kutatások összegzése	65
4. A kutatás módszertana.....	68
4.1. Kutatás kiinduló kérdései és előfeltevései	68
4.1.1. Kulcsfogalmak értelmezése	69
4.1.2. Fő kutatási kérdés lebontása	71
4.2. A kutatás módszertana	77
4.2.1. Választott módszertan	77
4.2.2. Kutatás logikája és mintaválasztás	79
4.2.3. Adatgyűjtés és adatelemzés, kutatói szerep.....	85

5. Empirikus kutatások eredményei	92
5.1. Balatonfüred esete	92
5.1.1. Hazai eset kutatásának módszertana és általános leírás	92
5.1.2. Balatonfüredi eset elemzése	98
5.1.2.1. Szereplők	98
5.1.2.2. Szereplők között lévő kapcsolatok	107
5.1.2.3. Környezeti tényezők értékelése	118
5.1.2.4. A város sikere és vállalkozások sikere közötti kapcsolat.....	122
5.1.2.5. Desztináció menedzsment értelmezése.....	128
5.1.3. Balatonfüredi kutatás főbb megállapításai.....	134
5.2. Nemzetközi esetek.....	143
5.2.1. Karintiai kutatás módszertana és általános leírás	143
5.2.2. Karintiai eset elemzése	145
5.2.3. Tiroli kutatás módszertana és általános leírás	151
5.2.4. Tiroli eset elemzése	153
5.2.5. Nemzetközi esetek összegzése	156
5.3. Az esetek tanulságai	160
6. Kutatási kérdésekre adott válaszok.....	162
6.1. Turisztikai desztinációk szereplői: mag- és támogató szereplők	162
6.2. Kapcsolatok jellemzői.....	165
6.3. Siker- és kudarc tényezők.....	168
6.4. Gazdasági-, társadalmi-, természeti környezet tényezői.....	172
6.5. Desztinációs versenyképesség klaszter-központú megközelítése	173
7. Összegzés.....	177
7.1. Érvényesség, megbízhatóság, általánosíthatóság.....	177
7.2. Nyitott kérdések és kutatási lehetőségek	179
7.3. Összefoglalás	181
Felhasznált irodalom	182
A témában született publikációk.....	195
Mellékletek.....	196

TÁBLÁZATOK ÉS ÁBRÁK JEGYZÉKE

1. ábra: A turizmus hálózata	16.o.
2. ábra: Régiók, térségek és városok versenyképességének piramis-modellje	34.o.
3. ábra: Helyi kompetitív előny forrásai	36.o.
4. ábra: A klaszter szereplőinek általános modellje	39o.
5. ábra: A desztinációk versenyképessége és fenntarthatósága	49.o.
6. ábra: A desztinációk versenyképességének legfontosabb tényezői	51.o.
7. ábra: Egészségügyi turisztikai klaszter szereplői Thaiföldön	61.o.
8. ábra: A város turisztikai szereplői közötti együttműködés dimenziói	117.o.
9. ábra: A hazai desztináció szereplőinek kognitív térképe	135.o.
10. ábra: Desztinációs versenyképesség klaszter-központú megközelítésének értelmezési kerete	1675o.
1. táblázat: Regionális versenyképesség megközelítéseinek ex ante tényezői	35.o.
2. táblázat: Desztinációs versenyképesség kiemelt tényezői az empirikus kutatások eredményei szerint	67.o.
3. táblázat: A Balatonfüredi kutatási minta jellemzése	94.o.
4. táblázat: Balatonfüred alapadatai és turizmusának eredményei	96.o.
5. táblázat: A desztináció menedzsment funkcióra vonatkozó elvárások az egyes szereplő-csoportok körében	133.o.
6. táblázat: Hazai desztináció siker-, és kudarctényezői	141.o.
7. táblázat: Karintia alapadatai és turizmusának eredményei	144.o.
8. táblázat: Tirol alapadatai és turizmusának eredményei	152.o.
9. táblázat: Siker-, és kudarctényezők Karintiában és Tirolban	159.o.
10. táblázat: Az esetek közötti különbségek és azonosságok összefoglalása	161.o.
11. táblázat: Desztináció mag-, és támogató szereplői a kiinduló elméleti keretben és a vizsgált esetekben	163.o.
12. táblázat: Siker-, és kudarctényezők a vizsgált esetekben (saját szerkesztés)	169.o.

BEVEZETŐ

Az elmúlt húsz évben két egymást erősítő trend jelent meg a turisztikai piacon, melyek új erőviszonyokat teremtettek a turizmus szereplői között. Történetileg az első trend, az ún. új turizmus jelensége, mely a posztmaterialista értékeket valló - társadalmi és környezeti értékekre fogékony -, egyéni utazó megjelenését hozta magával, aki fogékony a vidéki desztinációk által nyújtott autentikus kínálatra. A második trend, az internet megjelenése, mely dinamikussá tette és átstrukturálta a turisztikai értékesítési láncot, és megteremtette az e-turizmus népszerű fogalmát. Ezen változások a fejlődés lehetőségét hordozzák a vidéki és autentikus a célterületek számára, de egyúttal kihívást is jelentenek, mivel élesítik a versenyt és megújulásra ösztönzik a globálisan ismert desztinációkat is, valamint számos nehézség megoldására készítik a több szempontból hátrányos helyzetben lévő vidéki célterületeket. A célterületek közötti erősödő verseny miatt egyre nagyobb kutatói figyelem fordult a turisztikai desztinációkra, a desztinációk versenyképességére.

A témával doktori tanulmányaim kezdeti szakaszában találkoztam először, és furcsa módon nem akadémiai oldalról, hanem a gyakorlat oldaláról kaptam az első impulzust. Tanácsadói munkám során szembesültem a hazai vidéki desztinációk problémáival: a feltáruló emberi sorsok és intézményi problémák egyre jobban „beszippantottak” és a megoldások keresésére ösztönöztek. Ekkoriban találtam rá egy érdekes, desztinációk versenyképességével foglalkozó elméletre, amely nem állított kevesebbet annál, mint „(...) Egy erőforrásokban gazdag desztináció alulmaradhat a versenyben egy olyan desztinációval szemben, amelynek erőforrásai kevésbé jelentősek, ugyanakkor azokat hatékonyan tudja használni.” (Crouch - Ritchie (1999) 143.o.) Mindezen gondolatmenetben megtaláltam saját érvelésemet, különösen azért, mert találkoztam olyan ígéretes, „kicsi”, sikeres kezdeményezésekkel, amelyek a „tenni akarás” fontosságát támasztották alá. Személyes elköteleződésemen túl a téma kutatását ösztönözte annak felmerülő gyakorlati szüksége is: hazánkban a desztinációk versenyképessége és menedzsmentje a közelmúltban került a turisztikai szakma, irányításpolitikai, és szakirodalom fókuszába, ugyanakkor a téma máig nehezen értelmezhető a gyakorlati szakemberek körében.

Mindezen ösztönzők indítottak el azon az úton, hogy a desztinációk (fejlesztési célokat szolgáló, ex ante oldali) versenyképességével foglalkozzam disszertációmban és a szakirodalomban (is) keressem legfontosabb kiinduló kutatási kérdésekre a választ: Hogyan tehető versenyképpé egy desztináció? Céлом tehát a desztinációs versenyképesség olyan értelmezési modelljének a kialakítása volt, amely fejlesztési oldalról, stratégiai vetületében járulhat hozzá a hazai desztinációk fejlesztéséhez, egy kellően áttekinthető keretben.

Az elméleti összefoglalást három pillérre építettem fel: a turisztikai desztinációk értelmezésére (1. fejezet), a versenyképesség azon belül is a regionális versenyképesség elméleti megközelítéseinek áttekintésére és a tanulságok megfogalmazására (2. fejezet), valamint a desztinációs versenyképesség elméleti hátterének és kutatási eredményeinek bemutatására (3. fejezet). Mindezen felépítés, és fókuszálás hátterében a következő gondolatmenet áll:

- A turisztikai desztinációk értelmezésének, fogalmi lehatárolásának részletesebb bemutatása azzal a céllal történt, hogy definiálásra kerüljön a célterületek mindazon kínálati tényezője és jellemzője, amely a versenyképesség szempontjából szerepet kaphat.
- A versenyképesség elméleti megközelítésének ismertetését az a motiváció vezérelte, hogy megvilágításra kerüljenek annak fogalmi és vizsgálati dimenziói, és tanulságai a turisztikai desztinációk számára. Mindeközben nem volt célom a versenyképességi megközelítések valamennyi vetületét áttekinteni és az értelmezés körüli vitákban állást foglalni, sokkal inkább arra törekedtem, hogy a desztinációk versenyképességének ex ante oldalát támogató irányvonalakat, és a kutatási keretemet szolgáló modellt és módszert megtaláljam. Mindezt a fókusz a szubnacionális vagy más néven regionális versenyképességre helyeztem, mivel a desztinációk földrajzi szempontokat figyelembe véve területeknek nevezhetők (ahogyan szinonimaként használjuk is a kifejezést), amely alapvetést tovább erősít az a tény, hogy a desztinációk gazdasági, térbeli csomópontoknak is tekinthetők, amelyet turisztikai szereplők hálózata épít fel egy gazdasági-, társadalmi-, természeti egységre.

- A desztinációs versenyképesség értelmezésének bemutatása során ugyanakkor hangsúlyt helyeztem a szakirodalomban megjelenő, valamennyi irányvonal ismertetésére: bemutattam az átfogó, irányadónak nevezett elméleteket, továbbá áttekintettem az empirikus kutatások keresleti / kínálati oldalú megközelítéseit módszertani csoportosítás mentén, hazai és nemzetközi szinten egyaránt, visszatekintve a regionális versenyképességből származó tanulságokra.

Az elméleti háttér és az empirikus kutatások áttekintése, értékelése a kutatási kérdés és az értelmezési keret pontosítását szolgálta a következő kulcskérdések mentén:

- A versenyképesség elméleti megközelítéseinek során tárultak fel azon dimenziók - ex ante vagy ex post; keresleti vagy kínálati; közgazdaságtani vagy gazdálkodástani (Lengyel, I. (2000); Chikán, A. (2006); Chikán, A. – Czakó, E. (2008); Török, Á. (2005); Findrik-Szilárd (2000)) - amelyek a desztinációs versenyképesség megközelítéseinek értelmezését (is) szolgálták. A regionális versenyképesség irányadó fogalmi lehatárolásai az értelmezési keret pontosítását segítették a versenyképesség legfontosabb pilléreinek kikristályosodása miatt, melyek a következők: jólét (és jóllét); termelékenység, foglalkoztatás, fenntartható fejlődés (EC (1996) In: Lengyel, I. (2003); Porter, M.E. (1990); Czakó, E. (2007)). A gazdálkodástani megközelítés során a klaszter-elméletben találtam meg azt a stratégiai szemléletű, desztinációkra adaptálható kiinduló modellt, amely a kiinduló kutatási kérdésemet és alkérdéseimet vezette (Porter, M. E. (1998)).
- A desztinációkra és a desztinációs versenyképességre vonatkozó elméletek a vizsgálandó, turizmus-specifikus tényezők körét világították meg, valamint az összefüggések feltárása és a vonatkozó vitákban való állásfoglalás a kutatási kérdés pontosítását és az előfeltevések megalkotását szolgálták (Crouch - Ritchie (2000); Enright-Newton (2004); Heath (2003); Dwyer-Kim (2003); Pechlanner (2003); Tasnádi, J. (2002); Piskóti, I. et al. (2002); WTO (2000); Bieger (1997)).
- A desztinációs versenyképesség empirikus kutatásainak sorában a keresleti oldali megközelítések nagy kutatási hagyománnyal rendelkeznek, ugyanakkor az elmúlt egymásfél évtizedben a fókusz egyre jellemzőbben a kínálati oldal felé fordult. Az empirikus kutatások áttekintése a következő tanulságokkal szolgált. A hazai szakirodalmat a desztinációs versenyképesség keresleti oldalára vonatkozó kutatások jellemzik (pl. Berács - Malota (2007); imázskutatások összefoglalása In: Kiss – Sulyok (2007)).

Kevés elméleti indíttatású kutatás született a desztinációs versenyképesség ex ante oldalát illetően hazánkban (pl. Lengyel, M. (1997); Kovács et al. (2000)), kiemelendő ugyanakkor, hogy a versenyképesség gyakorlati megközelítése szempontjából számos desztináció-fejlesztésre vonatkozó, területi stratégia készült. A nemzetközi kutatások egyik domináns irányának nevezhető az indikátor-alapú kutatás (pl. Dwyer – Kim (2003); Enright – Newton (2004)), amely kiemelten hasznos jól kiforrott elméletek tesztelésekor, ugyanakkor a nagy számosságú indikátor használata, valamint a kizárólag szakértői megkérdezésen alapuló kutatás felvetheti a megbízhatóság kérdését.

- Az esettanulmányok módszerének (pl. Flagestad et al. (2009); Wilson et al. (2001)) kritikus pontja az általánosíthatóság, ugyanakkor a mélyebb szintű elemzés adta lehetőségek az összefüggések pontosabb feltárását szolgálják, amely kutatási céloom szerinti. Mindezt az esettanulmányokra, azon belül is a turisztikai klaszter-kutatásokra fókuszáltam (Harvard Business School (HBS, 2006-2009); Jackson – Murphy (2006); European Cluster Observatory (2008)). A klaszter-kutatások egyelőre fejlődő irányzatnak nevezhetőek a desztinációs versenyképesség kutatásában, és a szereplők, alapvető jellemzők feltérképezése megtörtént, ugyanakkor a klaszterek mélyebb összefüggéseit, hajtóerejét és sikertényezőit kevés kutatás vizsgálja részleteiben.

Az irodalmi áttekintésből levonható következtetések alapján elmondható, hogy a klaszter-elmélet megfelelő kiinduló keretet nyújt a regionális versenyképesség ex ante oldali kutatásához, és feltételezésem szerint a desztinációk versenyképességének kutatásához, mivel a desztinációk és a klaszterek működése terén hasonlóságok fedezhetőek fel. Egyrészt a desztináció értelmezésem szerint alapvetően egy gazdasági-, társadalmi-, és természeti egység (Flagestad (2002) alapján), amelyre épül a turisztikai szolgáltatók hálózata és így különböző versenyző és komplementer turisztikai szolgáltatók és intézmények „csomópontjává” válik, melyek számára maga a terület nyújthat olyan kompetitív előnyöket, amelyek által versenyképessé válnak. Másrészt „(...) a desztinációk olyan konglomerátumnak tekinthetők, melynek együttműködő és versenyző szereplői általában dolgoznak együtt (...) annak érdekében, hogy a desztinációt feltegyék a térképre.” (Jackson-Murphy (2006) 1022.o.)

Mindezt kutatási kérdésem pontosítása során arra helyeztem a hangsúlyt, hogy a klaszter-elmélet desztinációs versenyképességet magyarázó tényezőit azonosítsam, így vizsgáljam a szereplőket, a közöttük lévő kapcsolatokat, a versenyképesség javítását szolgáló sikertényezőket, illetve a mindehhez szükséges alapvető adottságokat, környezeti tényezőket, valamint kitértem olyan speciális fókuszokra is, mint a hazánkban, napjainkban kiépülő desztináció menedzsment szervezeti rendszer első eredményei, és a válság hatása.

Kutatásom során egy hazai és két nemzetközi esetet vizsgáltam, kvalitatív esettanulmány módszerével. Az egyes esetek kutatását a következő célok, módszerek jellemezték:

1. Hazai eset - Balatonfüred: A hazai eset kutatásával célom egy sikeres hazai desztináció feltérképezése volt, hazánk egyik olyan kiemelt turisztikai régiójában, amelynek vizsgálata fejlesztéspolitikai célokat szolgálhat. Választásom a Balaton régióra esett. A régió belüli eset kiválasztása a desztinációs versenyképesség keresleti és kínálati oldali, előre meghatározott tényezőinek szekunder illetve előzetes primer kutatásával történt. Választásom Balatonfüredre, a régió legdinamikusabban fejlődő desztinációjára esett, a kínálati sikertényezők (pl. társadalmi kohézió, karizmatikus vezető, érdekérvényesítő-képesség) vélt hordozása miatt.

- Kutatási cél és módszer: Célom az volt, hogy valamennyi kutatási kérdésemre választ kapva, a lehető legszélesebb körű kutatást hajtsam végre a desztinációban. Ennek érdekében 30 interjút készítettem a helyszínen. Az interjú-alanyok megválasztása során hangsúlyt helyeztem a következőkre: előfeltevéseim sorában látható, valamennyi szereplői csoport feltérképezése, földrajzi elhelyezkedés (pl. városközpont, part, „a hegy”); megerősítő és cáfoló esetek keresése előzetesen és a helyszíni események függvényében. Az empirikus kutatás eredményeit szekunder adatokkal ellenőriztem és tettem teljessé.

2. Nemzetközi esetek – Karintia és Tirol: A nemzetközi esetek empirikus kutatására korlátozott lehetőségem volt. Tézistervezetem védésekor a Bizottság méltányolta az egy hazai eset kutatására vonatkozó indoklásomat és finanszírozási korlátaimat. Ugyanakkor tanácsadói munkám során lehetőségem volt egy Ausztria célú tanulmányút úti céljainak kiválasztására, az út megszervezésére és az azon való részvételre.

A mintaválasztás során a cél egy közepesen és egy magasan fejlett desztináció kiválasztása volt, amelyek eltérő jellemzőkkel leírható szolgáltatói együttműködést mutattak. A választás a következő jellemzőkkel rendelkező két desztinációra esett: 1. Karintia (osztrák tartomány, közepesen fejlett desztináció, erős szezonalitással, szolgáltatói együttműködésben végrehajtott termékfejlesztés és átfogó desztináció menedzsment); 2. Tirol (osztrák tartomány, fejlett desztináció, kiegyensúlyozott szezonalitással, tudatosan szervezett, formális, turisztikai klaszterrel).

- Kutatási cél és módszer: A korlátozott kutatási lehetőségek miatt a hangsúlyt a hazai esetben felmerülő kritikus pontokra, a desztináció menedzsment kérdéskörére, és a sikertényezőkre helyeztem. Karintiában öt, Tirolban egy mélyinterjút készítettem a témában kompetens szolgáltatókkal illetve desztináció / klaszter menedzserrel.

A kutatás eredményeként a desztinációs versenyképesség klaszter-központú tényezőinek differenciált vizsgálata teljesült, hazai és nemzetközi esetek specifikumainak, valamint a desztinációk fejlettsége miatti, kritikus különbségek kimutatásával. Végeredményben a desztinációs versenyképesség olyan elméleti értelmezési modellje került kialakításra, amely kellően rugalmas és reményeim szerint hasznos keretet biztosít a desztinációs versenyképesség siker-, és kudarc tényezők azonosítására, és amely további esetek kutatásával finomítható válik a különböző fejlettségű, és turisztikai pozíciójú desztinációk tekintetében.

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Ezúton szeretném megköszönni 31 balatonfüredi interjú-alanyomnak, hogy időt és energiát szakított a beszélgetésekre, és külön köszönöm mindazoknak, akik visszajeleztek az eredményeket illetően. Továbbá hálás vagyok Roland Oberdorf-nak, Sonja Lampitsch-nak (Kärnten Werbung Marketing & Innovationsmanagement GmbH), és a Seen Wellness Egyesület megkérdezett szolgáltatóinak, valamint Robert Ranzi-nak (Cluster Wellness Tirol), hogy személyesen rendelkezésemre álltak, és később emailben segítették munkámat.

Köszönöm mindazoknak, akik a legfontosabb szerepet játszották abban, hogy a kihívásokkal teli folyamat végéhez közeledjek, és ez a dolgozat megszülethessen.

Köszönöm Témavezetőmnek, Czakó Erzsébetnek, hogy mellém állt, és kilendített a holtpontról. Köszönet a határozott irányokért, kritikákért, az emberi szavakért, *mert az ő véleménye volt a mérce.*

Hálával tartozom legközelebbi Kollégáimnak, *mert emberi és szakmai támogatásuk, biztatásuk és a mosolyuk nélkül nem sikerült volna.* Köszönet Kulcsár Noéminek, Melanie Smith-nek, Varga Erikának, Kraft Péternek, Nemeslaki Andrásnak és Puczkó Lászlónak.

Köszönet Diákjaimnak, *mert a tanítás szeretete volt a legfontosabb ösztönző.*

Köszönöm a Legfontosabbaknak, akiknek szeretete, optimizmusa, racionalitása nélkül nem sikerült volna a közelmúlt vesztesnek tűnő helyzeteteit átfordítani és erre a dolgozatra extra energiát szakítani, és azt, *hogy vannak nekem.* Közülük is mennyi mindent jelentett Édesanyám, szeretete, és megingathatatlan életrevalósága miatt, *mert csak ő tudja, mert ő hallgatott meg.*

1. A DESZTINÁCIÓK ÉRTELMEZÉSE

Jelen fejezetben célom a turisztikai célterületek, a desztinációk versenyképességének értelmezéséhez szükséges definíciók ismertetése, a kutatási kérdéseim operacionalizálását szolgáló meghatározások bemutatása. Elsődlegesen a turisztikai piac szereplőinek és a szerepeikben változást hozó tendenciáknak a bemutatására helyezem a hangsúlyt. Ezen témakör feldolgozását azért emelem ki, mert a végbement - a turisztikai szakirodalom képviselői szerinti „paradigmaváltó” -, változások jelentős átalakuláshoz vezettek a turisztikai desztinációk versenyét illetően is. Továbbá a desztinációk fogalmi lehatárolásának megközelítéseire fókuszálok, a desztinációk kínálati tényezőinek és szereplőinek bemutatása érdekében.

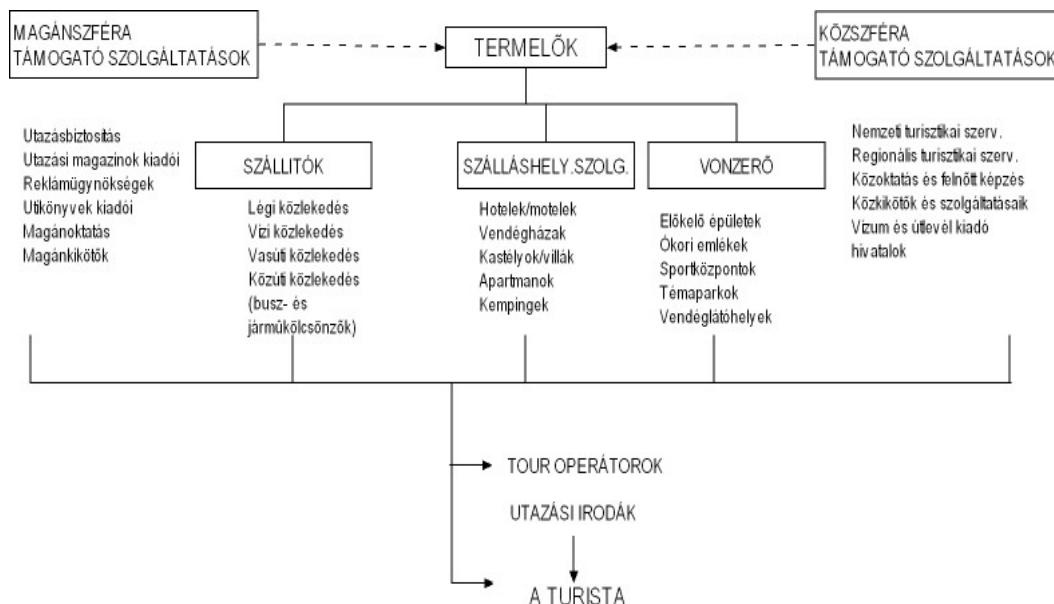
1.1.A TURISZTIKAI PIAC ÉS VÁLTOZÓ TENDENCIÁI

Turizmus alatt azt a világméretű társadalmi jelenséget értjük, mely „(A)az egyéni szabadidő-hasznosítás egyik lényeges formája. Az emberi viszonyok, a politikai, a gazdasági és kulturális kapcsolatok fontos közvetítője. Az életminőség következménye és meghatározó eleme. Emberi alapszükséglet. Számos ország gazdaságában – komplex hatásmechanizmusa által – a gazdaság szerkezeti problémái, a foglalkoztatási gondok megoldásának fontos tényezője. Az állandó lakó- és munkahelyen kívülre irányuló önkéntes elhatározáson alapuló helyváltogatások és az ezekhez kapcsolódó intézményrendszerek összessége.” (WTO-IPU (1989) alapján, Tasnádi, J. (2002) 35.o.) A turizmus körébe tartozik tehát minden olyan helyváltogatási tevékenység, mely során állandó lakó- és munkahelyünkön kívülre utazunk önkéntes elhatározásból, pihenési, üzleti vagy más célokból, és legalább 24 órát, de kevesebb, mint egy évet tartózkodunk az adott helyszínen, kereső tevékenység folytatása nélkül (Eurostat (2002)).

Mindezen kereslet kielégítését több szereplő kínálata által meghatározott szolgáltatási csomag, utazási csomag teszi lehetővé, amely tartalmazza az út megszervezést, a helyválttatást és ott tartózkodást biztosító szolgáltatásokat, továbbá mindazon szolgáltatásokat, amelyeket az utazó igénybe vesz a célterületen utazásának céljából. A kínálati oldalon nem beszélhetünk konkrét turisztikai ágazatról, hiszen a turisztikai szolgáltatási csomag egyes elemeit önálló gazdasági ágazatok nyújtják, mint például légi személyszállítás, szálláshely-szolgáltatás, vagy utazásszervezés (KSH (2006)).

A turisztikai szolgáltatások egy láncot alkotnak, melyben az utazási folyamat (utazási igény felmerülésétől az ott tartózkodáson át, a hazatérésig és visszaemlékezésig) egyes lépéseire különböző szereplők kapcsolódnak, amelyek a siker érdekében egymásra utaltak (Bieger, T. (1997)). A turisztikai szolgáltatók egymásra utaltsága és a közöttük szükséges együttműködés és koordináció miatt a kínálat szereplőinek kapcsolatrendszere turisztikai hálózatként is definiált (Bieger, T. (2001); Dredge, D. (2006)). Ezen megközelítések közül kiemelem Holloway (2002) modelljét, amely szemlélteti a turisztikai hálózat horizontális és vertikális kapcsolatrendszerét (1. ábra).

1. ábra. A turizmus hálózata



Forrás: Holloway, J. C. (2002) 77.o.

Az ábrán látható Holloway-modell középpontjában a turisztikai termelők (a szálláshely-, közlekedési szolgáltatók, és a vonzerőt jelentő lehetőségek), az utazásközvetítők és az utazók állnak, az értékesítési lánc felépítését bemutatva. Helyet kapnak továbbá a támogató szolgáltatások is, melyek a turisztikai termelők (más elnevezés szerint magszolgáltatók) értéktéremtéséhez járulnak hozzá. Hagyományosan a turisztikai értékesítési lánc középpontjában az utazásközvetítők állnak, akiknek szerepe mind a kínálati, mind a keresleti oldal szempontjából fontos, és amelyben történt változást az internet hozta változásoknál mutatom be.

A szakirodalomban a turizmus szereplőinek, tényezőinek azonosítása érdekében, és a szerteágazó intézmények közötti kapcsolatrendszer megvilágítása végett jött létre a „turizmus rendszere” fogalom. A rendszer-modellek (Kaspar, C. (1992); Lengyel, M. (1994); Krippendorf, J. et al. (1989)) középpontjában a turisztikai piac kiemelt szereplői (turisztikai kereslet, szolgáltatók és a közvetítők) állnak, a környezeti tényezők (pl. gazdasági, társadalmi) kiemelésével. A rendszer-modellek egyik vitathatatlan értéke az, hogy a fenntartható fejlődésre fókuszálva, felhívják a figyelmet a különböző makrokörnyezeti tényezőkkel való kölcsönhatásokra, amely tényezők magyarázzák a turisztikai piacon végbement nagy horderejű változásokat.

Turisztikai piac változó tendenciái

A világ turisztikai piacának fejlődése során egymástól jól elkülöníthető korszakok látható, mely a keresleti elvárások és a kínálat terén történt változás nyomán alakítható ki. Az első periódus, az ún. tömegturizmus korszaka az 1960-es évektől egészen az 1980-as évekig tartott, mely után a turisztikai szakirodalom által „új turizmusként” definiált korszak következett (Poon, A. (1994)), amelyet az internet hozta változások követnek az alábbi jellemzőkkel.

- Tömegturizmus korszaka

A tömegturizmus annak a jelenségnek a meghatározására szolgál, melynek során nagy tömegek indultak útnak méretgazdaságos, sztenderdizált, fix áras üdülési csomagok igénybevételével. A turisztikai fejlődéstörténet 1960-1980. közötti időszaka a tömegturizmus dominanciájával írható le. A tömegturizmus részvevői számára a különbözőség, az átlagostól való eltérés nem jelentett értéket.

Mindez magyarázható a tömegtermelés nyomására kialakult homogén fogyasztási szokásokkal, valamint a tömegben érzett biztonsággal. A sztenderdizáltság a turisztikai kínálat minden szintjén megjelent: a tour operátorok „egyen csomagok” értékesítésére törekedtek, a szállodaláncok azonos szolgáltatást nyújtottak a különböző célterületeken. A legkedveltebb desztinációk, a déli célterületek pedig úgynevezett „vakáció gettókká” váltak, szinte azonos területrendezést alkalmazva és állandó programelemeket szolgáltatva (Krippendorf, J. (1987)).

▪ Új turizmus

Az 1980-as években olyan változások történtek a technológiai, társadalmi és politikai környezetben, melyek jelentős mértékű (de területenként eltérő) hatást gyakoroltak a turisztikai piacra, amelyek a következők:

- Kormányzati politikák és globalizáció: A nemzetgazdaságok nyitottabbá válása, és a piaci liberalizációt támogató szupranacionális, nemzetközi szervezetek növekvő befolyása jelentősen hozzájárult a turizmus globálissá válásához (Nemes, A. – László, J. (2007)), ahogyan a közlekedés fejlődése és a légi piac deregulációja is (Jászberényi, M. – Pálfalvi, J. (2006)).
- Az információs, kommunikációs technológiák (ICT a továbbiakban) fejlődése: Az 1970-es években kezdődött meg azoknak a foglalkozási rendszereknek a fejlesztése, amelyek világméretű terjeszkedésével Globális Disztribúció Rendszerekké (Global Distribution Systems) fejlődtek, és amelyek valós idejű, automatizált kapcsolatot biztosítottak (Európai Bizottság (2004)). További, kiemelkedő változást az internet megjelenése hozott, amelyről az alábbiakban lesz szó.
- Átalakuló fogyasztói szokások: „A munkaalapú társadalomtól a fogyasztásalapú, vagy fogyasztói társadalom felé tartunk, ahol az embereket sokkal inkább a fogyasztásuk különbözteti meg egymástól (...)” (Baumann, Z. (1988) In: Szabó, K.- Hámori, B. (2006) 487.o.) A fogyasztói társadalom hatására egyre növekedett az igény az egyéni preferenciákat kielégítő utazási szolgáltatások iránt (Hyde, K.F. – Lawson, R. (2003)).
- Fenntarthatóság kérdései: Az 1980-as években a tömegturisztikai desztinációk teherbíró-képessége elérte határait. Az összetartó helyi közösségek, az előrelátó fejlesztéspolitikai intézmények és a környezetvédő szervezetek egyre több desztinációban a turisztikai aktivitás korlátozását kezdeményezték.

A turisztikai szakirodalom „paradigmaváltásként” értékeli az elmúlt húsz évben bekövetkezett változásokat a turisztikai piacon. Kialakult az az álláspont, miszerint a technológiai fejlődés, az individuális igények megjelenése, a távolság összezsugorodása, a turisztikai infrastruktúra fejlődése átkonvertálta a „rég” tömegturizmust „új turizmussá” (Buhalis, D. (2000) Strasdas, (1994) In: Trauer, B. (2006) 184.o., Poon, A. (1994)). „Új turizmus” alatt azt a jelenséget értjük, melynek során a hangsúly a személyre szabható utazási csomagok felé és egyre inkább az egyéni utazásszervezés irányába tolódik, miközben a résztvevők figyelembe veszik a desztinációk természeti-, társadalmi-, és gazdasági érdekeit. Az új turizmus a következő jellemzőkkel bír (Poon, A. (1994); Crouch-Ritchie (2000)): 1. rugalmasan összeállítható csomagok, és a vevő-vezéreltség egyre erősebb megjelenése; 2. a turisztikai szolgáltatók törekvése az egyéni igények érvényesítésre és a turisztikai marketinget erős szegmentáció jellemzi; 3. a turizmus iránti kereslet továbbra is tömegesnek nevezhető, de az egyénileg szervezett, és egyéni igényeket szem előtt tartó utazások népszerűsége nő.; 4. Új, alternatív desztinációk élesítik a versenyt. Az új turizmus új fogyasztói magatartási modellt is jelent.

Az új turista magasabb szintű motívumok által hajtott, posztmaterialista értékeket vall, és tudatosan keresi, és szabadideje szerint sűríti a számára fontos élményeket. A passzív megfigyelés helyett, az utazók az aktív bevonódás élményét keresik, amelyen keresztül a helyi közösség és kultúra részévé válhatnak, és az élő (existantial) autentikusság élményét tapasztalhatják meg (MacLeod, N. (2006) In: Smith, M. - K. Robinson, M. (2006)).

- Internet hozta változások

A világ turisztikai iparága az elsők között volt az új technológiák széles körű alkalmazása terén az elmúlt harminc év eredményeinek alapján. Az utazók által is érzékelhető legnagyobb változást az internet megjelenése okozta, mely több dimenzióban hozott látványos átalakulást a turisztikai piac mind felhasználói-, mind szolgáltatói oldalán. Az online turisztikai szolgáltatások jelentősen hozzájárultak az individuális utazási szokások kialakulásához, a kényelmes és gyors informálódás, összehasonlítási és tranzakciós lehetőségek felkínálása által (Westholm, H. et al, (2002)), amely a vevői alkupozíciók és a fogyasztói tudatosság növekedéséhez vezetett (Law, R.- Buhalis, D. (2008)). A kínálati oldalon az internet átstrukturálta és dinamizálta a hagyományosan hierarchikus értékesítési láncot a turizmusban és megteremtette a végfogyasztók elérhetőségét (Evans, G. et al (2000), Buhalis, D. (2003)), két egymással ellentétes, párhuzamos folyamaton keresztül.

A dez-intermediáció (közvetítők kiiktatása) keretében megjelentek a turisztikai szolgáltatók önálló honlapjai a költséghatékony közvetlen online értékesítés lehetőségét hordozva. A re-intermediáció (közvetítők újonnan történő megjelenésének) folyamata során a közvetítők leképződtek az interneten: megjelentek a hagyományos utazásközvetítők online szolgáltatásai, illetve új szereplők, az interneten működő (információs irodával nem rendelkező) online utazási irodák (Online Travel Agent – OTA) formájában (Sziva, I. (2009)). Amíg a hagyományos turisztikai értékesítési láncban az utazásközvetítők játszották a központi szerepet koordináló tevékenységük által, addig az internetes értékesítési láncban dinamikusan átjárható szereplői határok léptek életbe: a turisztikai utazási csomagot bármely szolgáltató megjelenítheti és értékesítheti a végfogyasztónak, ahogyan maga a végfogyasztó is összeállíthatja azt annak elemeiből. A legfrissebb kutatások értelmében az online értékesítés az európai utazási piac forgalmának 33%-át (68 milliárd eurót) tette ki 2009-ben (PhoCusWright, (2009)). (Kiemelendő ugyanakkor, a turisztikai szektor egyes ágazatainak értékesítésében az internet eltérő szerepet tölt be (Nemeslaki, A. (2005)), ahogyan ez egyes országok internet-penetrációja és felhasználói kultúrája is hatással van az utazási szolgáltatások online forgalmára.)

1.2. A DESZTINÁCIÓ MINT TURISZTIKAI PIACI EGYSÉG

Desztináció definiálása

A desztinációk értelmezésének kiindulópontját az átfogó definíciók adják, amelyek középpontjában az áll, hogy a turisztikai desztináció az a turisztikai szolgáltatásokat, és aktivitásokat kínáló terület, melyet a turista úti célként választ utazási döntése során, mivel az valamilyen szempontú vonzerővel rendelkezik számára. A desztináció földrajzi behatárolása szerint lehet egy kontinens, egy ország, egy régió, és a települések különböző típusa. Kiemelendő, hogy optimális esetben a desztináció egy természetes egység, melyet nem befolyásolnak a politikailag változó országhatárok, vagy a területfejlesztés statisztikai dimenziói (Bieger, T. (1997)).

Értelmezésem szerinti Flagestad ((2002) 4.o.) átfogó definíciója, mivel a desztinációt a turisztikai aktivitásokat magában foglaló területnél szélesebb egységként kezeli: „(A desztináció – besúrva Sz.I.) földrajzi, társadalmi és gazdasági egység, amely magában foglalja mindazon vállalkozásokat, szervezeteket, területeket, intézményeket, amelyek egymással kombinálva a látogatók speciális igényeit szolgálják.” Az új turizmus élményközpontú keresleti elvárásait figyelembe véve Kaspar (1992) úgy határozta meg a desztinációt, mint a turisztikai kereslet kikristályosodási pontja, tehát a turisztikai tartózkodás és élmény helyszíne. Crouch-Ritchie (2000) még nagyobb hangsúlyt helyez az élmény fontosságára: megközelítésük szerint a turisztikai verseny alapvető terméke a turisztikai desztinációkban szerzett élmény.

A desztináció kínálati elemei

A kínálati elemek népszerű megközelítését tartalmazzák az ún. desztináció-mix modellek (Ritchie - Zins (1988); Cooper et al. (1998); Kotler, P. (1998); Buhalis, D. (2000)), melyek közül a Buhalis-féle „6 A”-modellt emelem ki részletesebb bemutatásra az alábbiakban. (A desztináció-mix 4 A-jának keretét Cooper és társai (1998) határozták meg, melyet Buhalis egészített ki.) Buhalis értelmezése szerint a desztinációk a turisztikai termékek és szolgáltatások amalgámját kínálják, melyet a vendég a desztináció egységes márkája alatt érzékel. Ezen amalgámnak az elemei a következőképpen határozhatók meg:

- *Vonzerő (Attraction)*: Egyértelműnek tűnhet Mill-Morrison (1992) meghatározása, miszerint a vonzerő tölti be a központi szerepet a desztinációban, az a képesség, amely odavonzza az embereket. Az élményközpontúságra hangsúlyt helyezve, Bieger (2006) kiemeli, hogy a vonzerő csak a kiegészítő, komplementer szolgáltatásokkal együtt válik fogyaszthatóvá, melyet Kaspar (1992) is megerősít. A vonzerők csoportosíthatóak kiterjedésük (pl. csomóponti, lineáris), vonzáskörzetük szerint (pl. helyi, nemzetközi jelentőségű), amíg Michalkó Gábor (2004) az ember alkotta, és természeti vonzerők megkülönböztetésére is felhívja a figyelmet.

- *Elérhetőség (Access):* Elsődlegesen a közlekedési feltételek biztosítottságáról van szó, tehát a légi-, vasúti-, közúti-, vízi- megközelíthetőség adottságáról. Az egyes attrakciók elérhetősége, a túra-, bicikli-útvonalak megléte szintén a tárgykörbe tartozik, ahogyan a desztinációba való belépés törvényi szabályozottsága is (Crouch-Ritchie (1999)).
- *Aktivitások – programok (Activities):* Mindazon szórakozási, pihenési, tanulási lehetőségekről van szó, melyeken a turista részt vehet a desztinációban való tartózkodása során. A programok között különbség tehető aszerint, hogy azok mekkora interaktivitást biztosítanak a vendégek számára. Ilyen módon beszélhetünk kifejezetten aktív programlehetőségekről (pl. túrázás, kézműves foglalkozások) és a passzív programokról (pl. színházak, múzeumok, mozik látogatása) (Crouch-Ritchie (1999)).
- *Elérhető utazási csomagok (Available packages):* Az egyéni utazók utazási motivációnak megjelenésével a turisták egyre nagyobb igényt tartanak arra, hogy saját maguk állítsák össze az utazási csomagjaikat, különösen igaz ez az ott tartózkodás során igényelt programok kiválasztására. Mindezért olyan komplex, modulokból álló programcsomagok összeállítása válik szükségessé, a desztinációkban melyek kielégítik az egyedi, sokszínű igényeket, és a tartózkodási idő növelését szolgálják (Wilson, S. (2001)).
- *Kényelmi szolgáltatások (Aminities):* A kényelmi szolgáltatások körébe tartozik valamennyi olyan szolgáltatás, mely egyrészt a turisztikai tartózkodás alapvető eleme (pl. szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás), másrészt azok a rekreációs szolgáltatások, melyeket a helyiek és a vendégek közösen használhatnak. Mindezen tényezőket foglalja magában a turisztikai infrastruktúra fogalma, amelyet a Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia következőképpen definiál: „Az alpinfrastruktúrára épülő tárgyasult és szellemi turisztikai szolgáltatások, amelyek a turista szempontjából a motivációtól az utazás befejezéséig igénybe vehetők, ugyanakkor a helyi lakosság által is használhatók.” (Magyar Turisztikai Hivatal (2005) 16.o.)
- *Támogató szolgáltatások (Ancillary services):* A desztináció alapvető infrastrukturális tényezői sorolhatók ebbe a kategóriába, melyek alapelvárásként jelennek meg. Ebbe a körbe tartoznak a közegészségügyi-, köztisztasági-, közbiztonsági feltételek valamint a megfelelő színvonalú turisztikai oktatás és a magánszolgáltatások, mint például banki-, biztosítási, és pénzváltói tevékenység (Cooper, C. (1998)).

A desztináció piaci sikere és tényezői

Piaci siker alatt jelen kiindulóponton a keresleti sikert értelmezem: a desztináció úti célként való kiválasztását másrészt az utazást követő visszatérési hajlandóságot. A desztinációk sikere tekintetében a kínálati elemeken túl kiemelten kezelendő az ismertség (Lengyel, M. (2008); Tasnádi (2002); Piskóti et al. (2002)). Mindezért a desztinációs marketing kiemelt jelentőséget kap a desztináció piaci sikere kapcsán. Piskóti és társai (2002) a marketing-mix 4P-jét nem tartják értelmezhetőnek a célterületek tekintetében, tekintve hogy a desztináció vállalkozóinak áaira és értékesítési útjára kevés befolyás gyakorolható. Mindezért a 2 K-t, a kínálati és a kommunikációs kompetenciát tartják értelmezhető marketing-mixnek a desztinációk szintjén. Tasnádi (1999) kiemeli, hogy a fogadóhelyek sikerét nagymértékben meghatározza ismertségük, márkájuk erőssége, mely a desztináció kommunikációs tevékenységén alapszik. A desztináció kommunikációja magában foglalja desztináció egységként történő értelmezését és megjelenítését: olyan arculat megteremtését és célzott kommunikációját, mely mögé a terület valamennyi szereplője fel tud sorakozni (Horkay, N. (2003)). A desztinációs kommunikáció hosszú távú célja a desztináció pozitív imázsának, és erős márkájának kialakítása, a potenciális vásárlóknál a márka kipróbálásának elérése és a márkahűség kiépítése, amely az egyre élesebb versenyben való helytállást szolgálja (Tasnádi, J. (2002)).

1.3. A DESZTINÁCIÓ KOORDINÁCIÓJA

Láthatóvá vált a desztinációk azon jellemzője, miszerint heterogén kínálati elemei és szereplője ellenére, a desztináció optimális esetben piaci, menedzsment egységként működik (Pechlaner (2003)). Ezt tükrözi a WTO (1993) irányadó definíciója is, miszerint a desztináció olyan hely, mely megfelelő attrakciókkal, hozzájuk kapcsolódó infrastruktúrával és turisztikai szolgáltatásokkal rendelkezik, és ezáltal az egyéni utazók vagy a turistacsoportok utazásának célpontjává válhat, és mint egységes turisztikai szolgáltató jelenik meg számukra a piacon. A desztináció tehát mint úti cél egy egységes turisztikai szolgáltatóként értelmezendő, egy „több termékű vállalatnak tekinthető” (Krippendorff, J. (1971)). A kérdés abban áll, hogy ezen „több termékű vállalat” koordinációja hogyan történhet.

Történetileg a desztináció koordinációja a kommunikációt foglalta magában, ugyanis a kiemelt, globálisan ismert desztinációk többnyire államilag finanszírozott kommunikációjára mindig is nagy hangsúly került. Az elmúlt évtizedben került a fókuszba a turisztikai célterületek átfogó koordinációja ún. „metamenedzsmentje” (Sainaghi, R. (2006); Gretzel, et. al. (2006)). Az átfogó koordináció koncepcióját két tényező hívta életre: 1. a fenntartható fejlődés biztosítása, a turizmus negatív hatásainak (összefoglalóan lásd 1. sz. Melléklet) elkerülése végett, mely kiemelten vonatkozik a globálisan ismert, mai napig is tömegturisztikai helyszíneként számon tartható desztinációkra, de nem hagyja érintetlenül az autentikus, új célterületeket sem; 2. a desztináció kínálati elemeinek az egyéni utazók elvárásai szerinti összehangolása, fejlesztése és kommunikációja. Az átfogó koordináció két pillérét – a desztináció fenntartható fejlődésének és piaci sikerének biztosítását -, foglalja magában a turisztikai elméletben és gyakorlatban általánosan elfogadott ún. desztináció menedzsment koncepció. A koncepció lényegét legteljesebben lefedő definíció a következő: „(minden olyan – beszúrva: Sz.l.) stratégiai, szervezeti és operatív döntés, mely a desztinációban előállított turisztikai termék meghatározására és promóciójára vonatkozik, annak érdekében, hogy a terület olyan menedzselhető, kiegyensúlyozott és fenntartható vendégérkezést generáljon hatékonyan mely, a szereplők gazdasági elvárásait kielégíti.” (Franch, M. - Martini, U. (2002) In: Presenza, A. et al. (2005) 3.o.)

A desztináció menedzsment feladatai Bieger (1997) és Presenza és társai (2005) alapján a következőképpen foglalhatóak össze:

- *Vezérkép-alkotói és fejlesztői funkció* (közös vízióalkotás; piackutatás, folyamatos versenyelemzés; finanszírozási források megnyitása, beruházások vonzása; pozicionálás és versenystratégia; kommunikációs terv kidolgozása; termék/erőforrás-fejlesztések fenntartható tervezése, és a végrehajtás támogatása; monitoring)
- *Kínálati funkció* (támogató erőforrások előállítása; kínálat „összecsomagolása”, harmonizációja, újítása; információ-szolgáltatás; látogatómenedzsment; minőségbiztosítási rendszer működtetése)
- *Kommunikációs funkció* (stratégiai szintű kommunikációs feladatok: imázs-, márkaépítés; taktikai kommunikációs feladatok; értékesítési feladatok ellátása/támogatása: közvetítői szerep vállalása; rezervációs rendszer építése, eladásösztönzés a közvetítők felé; folyamatos monitoring)

- *Inkubációs / érdekképviselői funkció* (lobbi-tevékenység irányításpolitikai színtereken; desztináció határain átívelő együttműködések kialakítása; a helyi közösség (lakosok, szolgáltatók) bevonása; hálózatépítés; együttműködésük kialakításának támogatása; emberi erőforrás fejlesztése, tanácsadás és tudásmegosztás).

A szereplők érdekeinek összehangolása, és a működés koordinálása érdekében egy professzionális desztináció menedzsment szervezet életre hívása elengedhetetlen (Sainaghi, R. (2006)). Az együttműködések oldaláról közelíti meg a koordináló szervezetek kérdését Pearce (1993) is: a turisztikai szervezetek legjobban úgy tudják elérni céljaikat, ha a különböző szereplők együttműködnek egy formalizált struktúra keretében. A desztináció koordinációjának fentiekben kifejtett, kiterjesztett értelmezése nyomán az ezen tevékenységet végző szervezetek elfogadott elnevezése a Desztináció Menedzsment Szervezet (DMSZ a továbbiakban). Az éles versenyre vezethető vissza az, hogy egyre több DMSZ jön létre a világ turisztikai piacán, illetve egyre több marketing szervezet vállalja a kiterjesztett koordinációt (Sainaghi, R. (2006); Crouch-Ritchie (1999)).

A DMSZ-ek kialakulása és részvevői tekintetében három csoport hozható létre:

- **Állami intézmények** - A kormányzati költségvetés (top-down, fentről-lefelé kiépített) hierarchikus desztináció menedzsment szervezeti rendszere, mely többnyire magában foglalja a nemzeti-, és regionális szintű, állami finanszírozású intézményeket.
- **Helyi közösség intézményei** - A helyi magán-, és non-profit szféra illetve a helyi lakosság által létrehozott szervezetek, egyesületek tartoznak ebbe a körbe, ún. bottom-up (alulról-felfelé történő) kezdeményezés által. Fontos kiemelni, hogy a politikai szervezetek bevonása nélküli helyi (települési) intézmények nagyon ritkák, példái találhatók Ausztriában, Svájcban. (Bieger, T. (1997)).
- **Magán-, és közsféra közös intézményei** - Ezen struktúrában működő intézmények meglehetősen gyakoriak elsődlegesen a vidéki desztinációkban, ahol általánosságban erős a kötelék a helyi szolgáltatók és az önkormányzatok között: „(ezen) kapcsolat azért releváns, mivel ez jelenti a legfontosabb és legbefolyásosabb hálózati kapcsolatok egyikét azok közül, melyek az iparág életét meghatározzák helyi szinten.” (Dredge, D. (2006) 270.o.).

Az UNWTO (2004) DMSZ-ek működésére vonatkozó kutatása szerint az állami tulajdonlás a legjellemzőbb a nemzeti DMSZ-ek esetében, és a regionális szervezeteknél, amíg az alulról jövő kezdeményezések inkább helyi vagy regionális szinten jellemzőbbek. A résztvevők és szerepeik tekintetében különbség látható az európai és az észak-amerikai desztinációk koordinációját illetően. Amíg a legtöbb európai desztinációban a koordinációt a DMSZ és az önkormányzat közösen végzi az ún. közösségi modellben, addig az észak-amerikai desztinációk koordinációjában egy nagy szereplő (pl. síközpont) vállal központi szerepet, és a kisebb szereplők, valamint a desztináció menedzsment szervezet és az önkormányzat ezen szereplő köré épülnek (Flagestad, A. – Hope, C. A. (2000); Bieger, T. (1997)). (Lengyel (2008) hazai viszonylatokra vonatkoztatva határozza meg az együttműködés jogi kereteinek lehetőségeit, egyesületi, nonprofit kft. formában, amelyben az önkormányzatok is szerepet kaphatnak.)

A desztinációk értelmezésének összegzése

Áttekintve a desztináció fogalmi lehatárolását, jellemzőit és piaci sikerének meghatározó feltételeit, összegzésként bemutatom azt a desztinációra vonatkozó meghatározást, mely az ismertetett átfogó definíciókra épülve értelmezésem szerinti. Turisztikai desztináció alatt egy területi egységet értek, mely a turisztikai tartózkodás és élmény helyszíne. A desztináció egy térbeli gazdasági csomópont, ahová a turizmusra jellemző és a turizmushoz kapcsolódó ágazatok vállalkozásai tömörülnek, és működnek együtt a helyi intézményekkel és a közösséggel, a desztináció sikere érdekében. A desztináció határait földrajzi határok, vagy ezen területi együttműködés határai adhatják meg. A desztináció szélesebb értelemben gazdasági-, társadalmi-, természeti egység és ilyen szempontból annak természeti, társadalmi, és gazdasági fenntarthatóságának biztosítása elengedhetetlen.

2. REGIONÁLIS VERSENYKÉPESSÉG

A desztinációs versenyképesség tekintetében kiemelten fontosnak találom azt a kérdést, hogy milyen hajtóerők állnak a kínálat teljesítménye mögött, hogyan illeszkedik a turizmus azon terület gazdaságába, társadalmába, melyet szűkebb értelemben turisztikai célterületnek nevezünk, miközben általánosan gazdasági-, társadalmi-, és környezeti egységről is szó van. Továbbá ezen a mélyebb szinten, milyen tényezők fedezhetők fel a turisztikai sikeresség, és a helyiek jólétének kapcsolatában. Ezért figyelmemet a regionális (mezoszintű) versenyképesség általános megközelítései felé fordítottam, annak érdekében, hogy a területi versenyképesség definícióiból, mérhetőségi kérdéseiből és sikertényezőiből következtetéseket tudjak levonni a turisztikai desztinációkat illetően. Kiemelten kezelem a klaszterek témakörét, mivel a desztinációk regionálisan koncentrálódó vállalkozások telephelyeként, térbeli gazdasági csomópontokként is értelmezhetők.

2.1.REGIONÁLIS VERSENYKÉPESSÉG ÁTFOGÓ ÉRTELMEZÉSE

A versenyképesség általános megközelítései

A versenyképesség fogalma igen elterjedt és népszerű, ellenére annak, hogy a fogalom tisztázása kapcsán számos elméleti vitának lehetünk tanúi. A versenyképesség nehéz értelmezése és még nehezebb mérhetősége kapcsán Krugman (1994. In: Palkovits, I. (2000)) egyik cikkében a versenyképességet „veszélyes rögeszmével” azonosítja. A kérdés tehát elsődlegesen abban áll, hogy miért szükséges a versenyképességgel foglalkozni. A verseny a gazdaság, a piac alapvetően elidegeníthetetlen része, melynek kiteljesedése egyrészt a gazdaság bizonyos fejlettségi fokán, másrészt a piacgazdaság viszonyai között lehetséges. (Papp, I. (szerk.) (2003)) „A versenyben való helytállás a túlélés feltétele a gazdaság valamennyi szintjén. Ebben az általános megfogalmazásban valószínűleg mindenki egyetért (...)” (Chikán, A. (2006)).

Továbbmenve ezen a gondolatmeneten elmondható, hogy a versenyképesség a stratégiai lenyomatában, a versenyben való helytállás tényezőinek meghatározásában és folyamatos értékelésében kap szerepet (Barney, J. B. (1996)). Mindez kiemelten hangsúlyos a globálissá váló verseny új feltételei között, melyek közül a következőket emelem ki:

- Kormányzati politikák hatása: A globalizáció általánosan egyet jelent a nemzetgazdaságok nyitottá válásával, melyben a nemzetgazdasági és szupranacionális szervezetek liberalizáló, és harmonizáló politikái jelentős szereppel bírnak (Chikán, A. – Czakó, E. (2008)).
- Az ICT fejlődése: Az ICT fejlődése a következő területeken hozott változást: 1. tranzakciós költségek csökkenése és a hatékonyság növekedése általi élesebb verseny; 2. vállalatok világszintű működésének, és a vállalati határok fellazulásának támogatása; 3. a hálózati technológiák használatával a tudás, a mentális modellek megosztása válik, hatékonyabbá; 4. az innováció gyorsítása a gyors adattovábbítás lehetővé tételével (Czakó, E. (2003)).
- A tudás, mint központi termelési tényező: Az információgazdaságban a tudásintenzív tevékenységek szerepe megnő, ezért a hangsúly egyre inkább a humán erőforrásra és azt hasznosítani tudó vállalati képességekre kerül. (Findrik, M. - Szilárd, I. (2000))

A bevezetőben utaltam arra az általánosan elfogadott és a legtöbb szerző által leszögezett problémára, miszerint a versenyképesség fogalmát illetően nincsen konszenzus a szakirodalomban: a versenyképesség fogalma több oldalról közelíthető meg, mely megközelítések közül az alábbiakat emelem ki:

1. Ex post / Ex ante megközelítés: Az ex post versenyképesség az eddig elért eredményekre, tehát a múltbeli teljesítmény mutatószámaira, a versenyképesség javulására vagy romlására vonatkozik. (Török, Á. (2005)); Lengyel, I. (2000)) Az ex post megközelítés lehetővé teszi a vizsgálati egységek versenyképességének összehasonlítását, egyrészt a múltbeli eseményekhez képest, másrészt a versenytársakhoz képest, az összehasonlítás alapjául szolgáló megfelelő mérőszámok alapján. Az ex ante oldal a versenyképességet meghatározó tényezőkre vonatkozik: kiterjed a versenyelőnyt nyújtó feltételekre, az üzleti környezet adottságaira. Az ex ante oldal vizsgálata a gazdaságirányítás szempontjából kiemelő, mivel arra a kérdésre keresi a választ, hogy milyen tényezőkre szükséges hatni a versenyképesség növelése érdekében.

2. Kínálati / Keresleti oldal: Török Ádám hangsúlyt helyez a versenyben való helytállás két oldalára: a termelés hatékonyságára, és a keresletnek való megfelelésre. Ilyen módon, a kínálati oldalon megjelenő versenyképességet a termelés hatékonyságában (a költségelőkben), még a keresleti oldalt a világpiaci kereslet követelményeinek való megfelelésben (a piaci teljesítményben) látja.

A két dimenzióban való együttes siker a versenyképesség alapja, ugyanakkor az összehangolást a mérhetőség problémája akadályozza, mivel a kínálati oldalon a költségelőkben, amíg a keresleti oldalon a teljesítményben mérhető a versenyképesség, melyek nem összeegyeztethetőek. (Török, Á. (1996.) In: Czakó, E. (2000) 24.o.))

3. Értelmezési szintek: A versenyképesség hagyományosan a gazdaság négy szintjére - nemzeti, ágazati, vállalati és termék szintre - , vonatkozhat (Chikán, A. (2006); Majoros, P. (1997)), melyek közül kiemelt figyelmet kap a makrogazdasági (nemzetgazdasági) és mikrogazdasági (vállalkozási) szint az elméleti megközelítések sorában. Mindezeket túl jelentős figyelem fordul ezen fejezet témájára, a regionális versenyképességre is (Chikán, A. (2006), Török, Á. (2005)).
4. Elméleti megközelítések: A versenyképesség elméleti megközelítései közül kiemelendő a közgazdaságtani és a gazdálkodástani irány. A versenyképesség közgazdaságtani megközelítésének fókuszában elsődlegesen a nemzetgazdaságok teljesítménye és a külgazdasági pozíciók állnak. Ezen területen végzett „(...) versenyképességi kutatások egyik legfontosabb gyökerét és inspirációját a makroökonómia és különösen a nemzetközi gazdaságtan jelenti.” (Czakó, E. (2000) 26.o.) A közgazdaságtani megközelítés makroszinten vizsgálja a versenyképességet és annak ex post oldalára, tehát teljesítményszintű mérésére helyezi a hangsúlyt. A gazdálkodástani megközelítés ezzel szemben a vállalatok oldaláról közelíti meg a versenyképességet. A gazdálkodástani versenyképességi kutatások az ex ante tényezőkre helyezik a hangsúlyt, választ keresve arra a kérdésre, hogy milyen versenykörnyezeti feltételek biztosítása szükséges annak érdekében, hogy a vállalatok versenyképesen működjenek és ez által maga a nemzetgazdaság is versenyképes legyen.

A versenyképesség gazdálkodástani háttérelméletének kiemelkedő sarokpontját Micheal Porter munkássága adja. Porter (1990) szerint a megváltozott gazdasági és kereskedelmi, pénzügyi kapcsolatrendszerben, a nemzetek összefonódása miatt a XX. században a tényezőellátottságon alapuló komparatív előnyök nem biztosítják egy ország jólétét, és a „helyileg megteremthető versenyelőnyök”, a kompetitív előnyök mellett érvel. (A modellről részleteiben a következő, 2.2. alfejezetben lesz szó, az 1998-ban továbbfejlesztett változata és a klaszter-elmélet kapcsán.)

Regionális versenyképesség fogalma

A regionális versenyképesség értelmezhető egyrészt a nemzetek feletti regionális tömörülések szintjén, másrészt az egy országon belüli (szubnacionális) térségek szintjén. Kutatásom belföldi desztinációk versenyképességének vizsgálatára irányul, ezért jelen keretek között az országon belüli régiók versenyképességére helyezem a hangsúlyt, erre a szintre használom a regionális versenyképesség kifejezést, mely alapvetően így használatos a hazai szakirodalomban is. A mikro-, és a makroszint közé beékelődő, mezoszintűnek nevezett regionális versenyképesség létjogosultságát Lengyel Imre (2000) szerint két tényező támasztja alá: egyrészt a gazdasági folyamatok földrajzi koncentrációját vizsgáló, közgazdaság-elméleti irányzatok eredményei, másrészt a regionalitást középpontba állító gazdaságpolitika törekvései, amelyekkel kapcsolatosan a következők emelendők ki:

- Elméleti megközelítések és eredmények: A gazdasági folyamatok térbeliségének vizsgálata, a gazdasági versenyelőnyök egyes szubnacionális térséghez való kapcsolódása az 1990-es években keltette fel a közgazdaság-tudomány érdeklődését, eltérő szintről magyarázva a jelenséget (Lengyel, I. (2000), Chikán, A. - Czakó, E. (2008) alapján). A közgazdaságtani megközelítésben látható, makroszintről induló irányzatot Krugman által végzett világgazdaságtan, és nemzetközi kereskedelem témájú kutatások fémjelzik. Krugman (1991, In: Chikán, A. - Czakó, E. (2008) 29.o.) új gazdasági földrajz elmélete szerint a földrajzi elhelyezkedésből származó externális hatások által a vállalatok növekvő skálahozadékot realizálhatnak. A regionális versenyképesség közgazdaságtani megközelítését ex post oldalról történő vizsgálat jellemzi.

A gazdálkodástani megközelítésű, mikroszintről induló irányzatot Porter (1990; 1999) képviseli, aki a globális iparágak, és vállalkozásaik stratégiáit elemezve jut el a helyi környezet által nyújtott előnyök értelmezéséhez és az ún. globális-lokális paradoxon megfogalmazásához. A globális versenyben ugyanis a vállalkozások „bármit bárhol” beszerezhetnek, a telephelyválasztás mégis kritikus versenytényező maradt, melyet alátámaszt az a jelenség, miszerint a világ gazdaságban megjelentek olyan térbeli csomópontok, melyeket bizonyos iparágak választanak telephelyül. Ezeket a térbeli, gazdasági csomópontokat nevezi Porter (1999) klasztereknek, melyek alatt olyan egymáshoz kapcsolódó vállalkozások és intézmények földrajzi koncentrátságait érti egy meghatározott területen, melyekben jelen van a verseny szempontjából fontos iparágak széles skálája.

- Gazdaságpolitikai törekvések: A regionális versenyképesség értelmezésének fontossága visszavezethető a fenntartható gazdasági és társadalmi kohéziót célul kitűző, uniós regionalitás politikára (Lengyel, I. (2000); Török, Á. (2005)). Az EU regionalitási politikájának legfontosabb célja a régiók versenyképességének javítása, az elmaradott térségek felzárkóztatása, mely az unió egészének versenyképességét szolgálja (Szentés, T. et al. (2005)).

A regionális versenyképesség definiálására leginkább alkalmasak azok az irányadónak kimondott, általános versenyképesség-definíciók, melyek az EU versenyképességgel foglalkozó dokumentumaiban találhatók meg, és országok, régiók versenyképességére vonatkoznak. „ (...) egy sikeres gazdaságban, egy sikeres régióban az ott lakókat magas és növekvő életszínvonal jellemzi, amelyet a termelékenység és a folyamatosan bővülő munkaerő-kereslet (növekvő foglalkoztatás) jellemez.” (EC (1996) In: Lengyel, I. (2003) 232.o.) A definíció tartalmazza a versenyképesség legfontosabb célját, a jólétet, mely alapvetően meglehetősen tág, és nehezen megfogható, számszerűsíthető fogalom. Makrogazdasági statisztikákkal a jólét a GDP-vel írható le, ugyanakkor a „ (...) GDP növekedése például nem feltétlenül jelenti a jólét, és különösen nem a jólét növekedését. A jólét növekedésébe beletartozik az oktatás fejlődése, az egészségesen megért élettartam növekedése, az élet- és szociális biztonság javulása, sőt olyan tényezők javulása is, mint például a személyes szabadság, amelyek mind-mind alkotóelemei az életminőségnek.” (Kerekes, S. (2006) 196.o.) Mindezen problémák ellenére a jólét mérésére jelenleg nem áll rendelkezésre megfelelőbb, egyértelmű mutató (Lengyel, I. (2003)).

Az életszínvonal alakulását a termelékenység és a foglalkoztatás alapvetően meghatározzák, ezért ezen versenyképességi tényezőket általánosan elfogadottnak tekinti a szakirodalom (Chikán, A. – Czakó, E. (2008)). Ezen definíció negligálja a fenntartható fejlődés elveit, ugyanakkor az Európai Bizottság 2001-es kohéziós jelentése már hangsúlyt helyez arra, és a régiók és országok versenyképességét a következőképpen határozza meg: „magas és növekvő életszínvonal, valamint magas foglalkoztatottsági ráta egy fenntartható bázison.” (EC. (2001) 37.o. In: Lengyel, I. (2003) 246.o.)

A versenyképesség meghatározásával kapcsolatos legfontosabb tényezők összefoglalóan a következők:

1. Életszínvonal: A versenyképesség legfőbb célja, melyet mérhetően a GDP fejez ki, ugyanakkor számos más, nehezen számszerűsíthető ún. puha (soft) tényezőt is meghatároz.
2. Termelékenység: A termelékenység javulása az alapvető kulcsa az életszínvonal növekedésének (Porter, M.E. (1990); Czakó, E. (2007)).
3. Foglalkoztatottság: A magas foglalkoztatottság előírása társadalompolitikai célokat szolgál, ezáltal biztosítható ugyanis, hogy a megtermelt jövedelemből a lakosság is részesedjen.
4. Fenntartható fejlődés: A versenyképesség szempontjából a fenntartható fejlődés több szempontból kap jelentőséget. Először is, ha a versenyképességet dinamikusán értelmezzük, akkor egyértelmű, hogy felelőtlen döntések által, a gazdasági növekedés érdekében véghezvitt természetkárosítás a jövőben komoly jólétszökkenet okozhat, és a versenyképesség romlásához vezethet. Másodsorban a környezetvédelem (pl. energiatakarékos technológiák, megújuló erőforrások használatával) csökkenti az energia-függőséget (Kerekes, S. (2006)), továbbá megtakarításokhoz vezet az energia-használók oldalán.

A fenti tényezők közül fontos kiemelni a GDP regionális szinten való mérhetőségének problémáit, melyek egyrészt a jövedelem kivonására vonatkozhatnak (Enyedi, Gy. (1997)), másrészt a regionális és területi statisztikák elérhetőségeinek hazai nehézségei terén mutatkoznak. (Barna, K. et al. (2005)). „Az Európai Unió a NUTS–2 szintű régiókban az egy lakosra jutó GDP-vel méri a régiókban keletkező jövedelmek nagyságát.

A regionális vizsgálatokban a GDP több esetben torzított eredményt ad (például az ingázások miatt), a tényleges értéket a nagyvárosi régiók esetében felülbecsüli (ahová a környékről bejárnak dolgozni), és a szomszédos agrárregiók esetében alulbecsüli (ahonnan eljárnak dolgozni).” (Lengyel, I. (2000) 975.o.) Ennek a problémának a megoldására javasolja Lengyel (2000) azt a megoldást, hogy az egy főre jutó regionális jövedelmet két komponens, a munkatermelékenység és foglalkoztatottság szorzatára felbontva szükséges mérni.

A regionális versenyképesség ex ante oldala

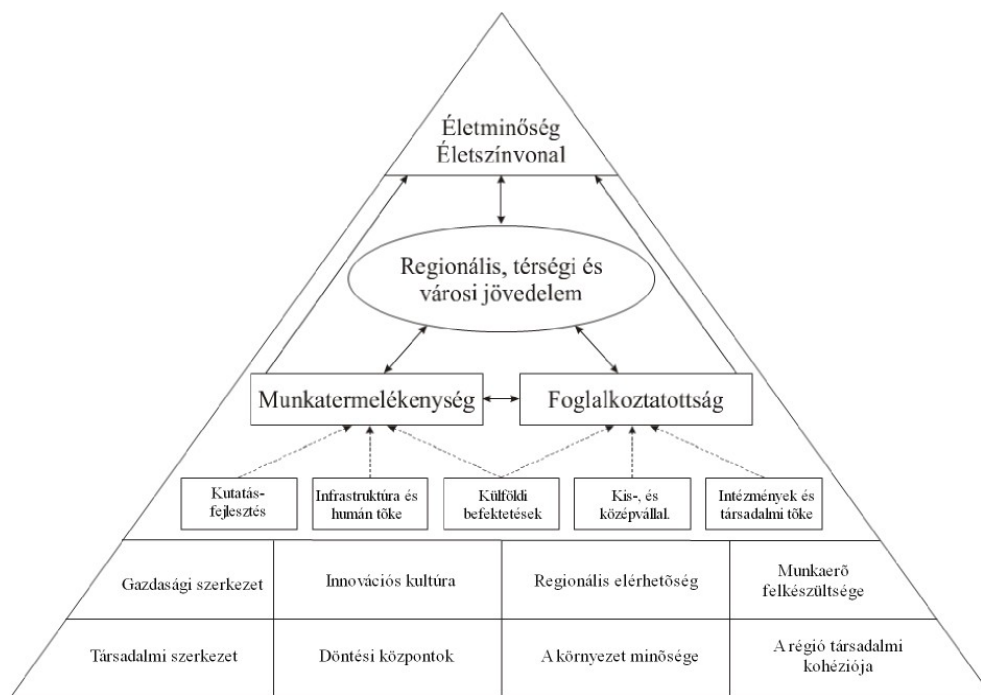
A regionális versenyképesség fentiekben bemutatott definíciói az ex post oldalra, az eredménymutatókra helyezik a hangsúlyt, és a versenyképesség ex ante oldalát nem azonosítják, holott ezen tényezők a következők miatt emelendők ki. Egyrészt a versenyképesség ex ante oldala hordozza a beavatkozás, a fejlesztés lehetőségét, mivel „a területi endogén tényezők adják a területi egység sajátosságát, a regionális-belső hatásokat, azokat a másságokat, amik valójában magát az egységet, s ezáltal a sikert megalkotják, majd azt hordozzák.” (Rechnitzer, J. (1998) 178.o.)

Az ex ante tényezők között kiemelkedő szerep jut a kevésbé mérhető, ún. puha (soft) elemeknek - pl. szervezetfejlesztés, humán tőke, társadalmi tőke -, mely visszavezethető a tudásalapú gazdaság térnyerésére (Findrik, M. - Szilárd, I. (2000.) 33.o.). A puha tényezők feltáró elemzése másfajta eredményesség vizsgálatához vezetnek: „mérhető teljesítmény helyett, egy általánosabb eredményességet, kivívott pozíciót (esetleg sikerességet) vizsgálnak.” (Palkovits, I. (2000) 124.o.)

Lengyel Imre (2000) piramis-modelljében határozza meg a versenyképesség ex ante és ex post megközelítését jellemző tényezőket. A piramis-modell talapzatán állnak azok az alapvető társadalmi és gazdasági faktorok, melyek elengedhetetlenek a hosszú távú sikerhez (pl. gazdasági szerkezet, innovációs kultúra, regionális elérhetőség). Ezen tényezőkre csoportosító kategóriákat épít, melyek a munkatermelékenységre és a foglalkoztatottságra rövidtávon hatnak: kutatás és technológiai fejlesztés, kis- és középvállalkozások, közvetlen külföldi befektetések, infrastruktúra és humán tőke, intézmények és társadalmi tőke. A piramis tetején áll a regionális versenyképesség célja, a társadalmi jólét.

A modellben megjelenik a térségi jövedelem Lengyel Imre által meghatározott két komponensre történő bontása, melyek közötti kapcsolat a fentiekben kifejtésre került. A modell a 2. ábrán látható.

2. ábra: Régiók, térségek és városok versenyképességének piramis-modellje



Forrás: Lengyel, I. (2000) 979.o.

A legfontosabb ex ante tényezők meghatározása végett a következő, nemzetközi és hazai irodalomban meghatározó jelentőségű megközelítések tényezőit mutatom be: Lengyel Imre (2000) piramis-modell alaptényezői; EU hatodik regionális jelentés (EC (1999)) „input” tényezői, EU vállalati közpolitikák eredményjelzői (enterprise policy scoreboard, EPS) (EC (2001) In: Czakó, E. (2007)). Az egyes megközelítések által megjelölt ex ante tényezőket a következő táblázatban (1. táblázat) foglalom össze:

1. táblázat: Regionális versenyképesség megközelítéseinek ex ante tényezői (saját szerkesztés)

Regionális versenyképesség kiemelt megközelítéseinek ex ante tényezői		
Lengyel Imre piramis-modell	EU hatodik regionális jelentése	EU vállalati közpolitikák - EPS
<ul style="list-style-type: none"> • Társadalmi-, gazdasági szerkezet; Innovációs kultúra, Döntési Központok; Regionális elérhetőség; A környezet minősége; Munkaerő társadalmi felkészültsége; A régió társadalmi kohéziója 	<ul style="list-style-type: none"> • Innováció, és innovációs kultúra; Kis-, és középvállalkozások működése; Közvetlen külföldi befektetések; Infrastruktúra; Humán tőke; Intézményi tényezők – hálózatosodás és társadalmi tőke; A közintézmények működés, A környezet minősége 	<ul style="list-style-type: none"> • Pénzügyi forrásokhoz való hozzáférés; Szabályozási és közigazgatási környezet; Adózás; Nyitott és jól működő piacok; Vállalkozási tevékenység; Emberi erőforrás; Innováció és tudás terjedése; Információs és kommunikációs technológiák; Fenntartható fejlődés

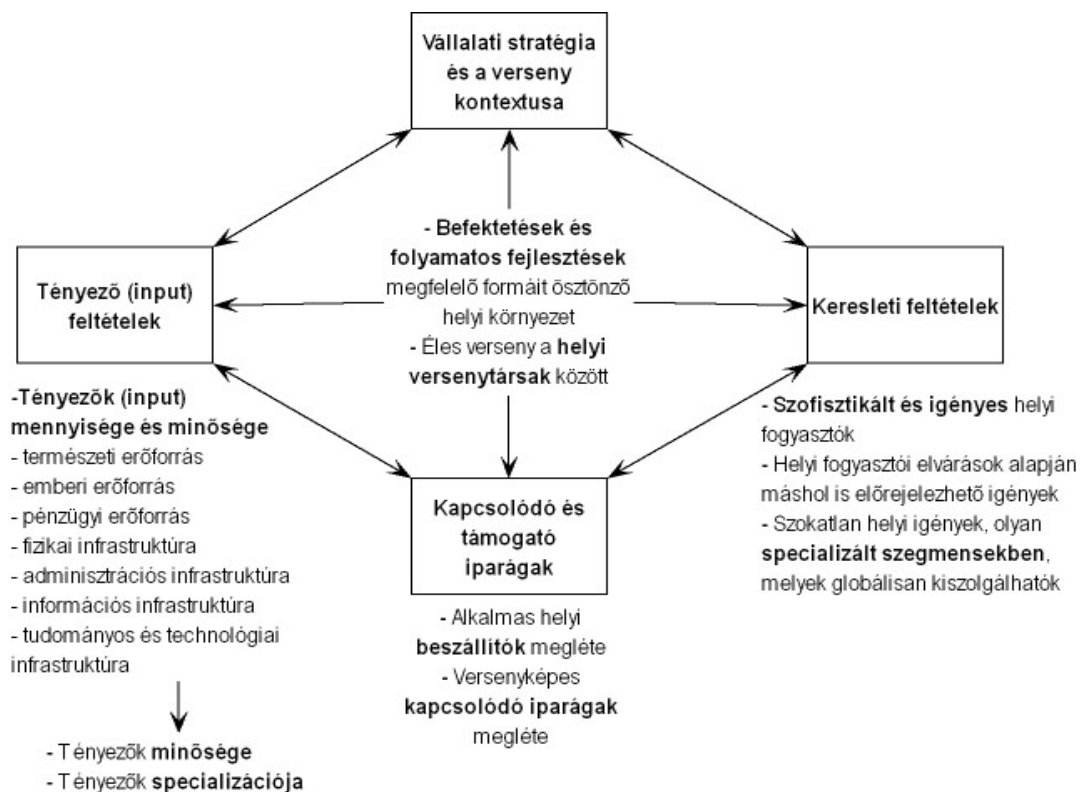
A bemutatott tényezők között számos átfedés található, így az EC (1999) jelentésre támaszkodva és azt kiegészítve, a következő, láthatóan lényeges elemeket emelem ki az alaptényezők közül: 1. Innováció, és innovációs kultúra; 2. Kis-, és középvállalkozások működése; 3. Közvetlen külföldi befektetések; 4. Infrastruktúra; 5. Humán tőke; 6. Intézményi tényezők – hálózatosodás és társadalmi tőke; 7. A közintézmények működés, 8. A környezet minősége; 9. Pénzügyi erőforrások; 10. Fenntartható fejlődés. (Az egyes alaptényezők részletes jellemzése látható a 2.sz. Mellékletben.)

A regionális versenyképesség átfogó értelmezésével célom az volt, hogy összefüggéseiben ismertessem a versenyképesség eredménymutatóit és azt meghatározó tényezőket, gazdasági-, társadalmi vázat. A kérdés a továbbiakban abban áll, hogy hogyan tudják a szereplők kihasználni és fejleszteni ezen helyi adottságokat. A következőkben a lokális versenyképesség gazdálkodástani megközelítéseit mutatom be, melyek a vállalati versenyképesség stratégiai szempontjai szerint közelítik meg a régió versenyképességét.

2.2. REGIONÁLIS VERSENYKÉPESSÉG GAZDÁLKODÁSTANI MEGKÖZELÍTÉSEI

A területi versenyképesség mikroszintről induló megközelítéseinek kiindulópontját Porter (1990, 1998) elméletei jelentik. Porter (1998) a termelékenység növekedésében látja a régió (lokáció az ő megfogalmazásában) jólétének kulcsát, és a következőképpen vezeti le a helyi üzleti környezet egyes tényezőinek szerepét ebben. „A verseny (ennek a) szélesebb és dinamikusabb nézetében, a helyi üzleti környezet (lokáció) úgy befolyásolja a kompetitív előnyt, hogy a termelékenységre, különösen a termelékenység növelésére van hatással. (...) A jólét attól a termelékenységtől függ, mellyel a tényezőket kihasználják és fejlesztik az adott területen. (...) Ezáltal szinten tartható a bérszint és növelhető a megtermelt profit.” (Porter, M. E. (1998) 210.o.). A termelékenység növelése három tényezőtől függhet: 1. kifinomult módszerek alkalmazása, 2. fejlett technológiák sikeres adaptációja és kihasználása; 3. egyedülálló, differenciált termékek, szolgáltatások előállítása. A helyi üzleti környezet jelentősen meghatározza azt, hogy a vállalkozások mennyire kifinomultan és termelékenyen működnek. A helyi kompetitív előny forrásaiként a következő tényezőket határozza meg Porter (1998), a gyémánt-modellt (Porter, 1990) továbbfejlesztve (Lásd 3. ábra):

3. ábra: Helyi kompetitív előny forrásai (Porter, M. E. (1998) 211.o.)



A továbbfejlesztett (fentiekben látható) gyémánt-modell tényezőinek jellemzése közül a következők emelendők ki:

- A *tényező-ellátottság* magában foglalja azokat a megfogható és nem megfogható erőforrásokat, melyekre a helyi vállalkozások támaszkodnak. A termelékenység növelése érdekében ezeket a tényezőket hatékonyságukban, minőségükben szükséges fejleszteni, és specializálni az adott területen, hogy azok megfelelően álljanak a szereplők rendelkezésére.
- A *helyi verseny* és vállalati stratégiák kontextusa kiterjed mindazon tényezőkre, melyek a helyi verseny intenzitására, normáira és hajtóerőire vonatkoznak. A fejlődés szempontjából a helyi verseny megléte elengedhetetlen. Abban az esetben ugyanis, ha a valóban kártékony árverseny és imitáció dimenziójából a helyi versenytársak átlépnek a differenciálás és az innováció általi versengésbe - melyet Porter kifinomult versenynek (sophisticated forms of competition) nevez -, akkor ez valóban a termelékenység folyamatos növekedéséhez vezethet.
- A *helyi kereslet* meghatározó szerepet tölt be a cégek differenciáló, innovatív stratégiájának ösztönzésében. A vállalatok helyi keresleti bázisának elvárásai döntő fontosságúak, hiszen a földrajzi és kulturális közelség miatt a helyi kereslet igényeiről könnyen tájékozódik a vállalat, és a helyi értékesítés is költséghatékonyabb.
- A *támogató és kapcsolódó iparágak* keretében kapnak helyet a modellben a klaszterek, de szerepük a régiók versenyképességében több annál, hogy egyszerű piaci szereplőként legyenek feltüntetve. „A klaszterek képviselik a gyémánt egyik csúcsát (kapcsolódó és támogató iparágak) de jobb inkább úgy tekinteni rájuk, mint a gyémánt négy csúcsa közötti interakciók manifesztálódására.” (Porter, M. E. (1998) 213.o.) Kiemelendő tehát, hogy a támogató valamint beszállító iparágakkal és szervezetekkel folytatott szoros együttműködés és abból származó szinergia alapvető fontosságú a versenyképes működéshez. A szoros, hálózati kapcsolat létrejötte a versenyképesség központi tényezőjét, a termelékenységet szolgálja: támogatja az innovatív tevékenységet, a rugalmas, hatékony működést az értékteremtés bármely szintjén.

A klaszterek tárgyalását a regionális versenyképességben betöltött, stratégiai jelentőségük miatt találom fontosnak, ezért erre helyezve a hangsúlyt mutatom be a klaszter-elméletet az alábbiakban.

Nem törekszem tehát a klaszterek definiálásáról, lehatárolásáról szóló viták bemutatására, (melyekről részletes képet ad Martin és Sunley szerzőpáros (2003), vagy Patik Réka (2004)), és azokban való állásfoglalásra. A hangsúlyt a klaszter-elmélet lényegére helyezem, melyet a Porteri elméleteket bírálók is elismernek. Egyrészt arról van szó, hogy a klaszter-elmélet fontos üzenetet közvetít „(...) a versenyelőnyök helyileg nemcsak az egyes vállalatok, hanem az állam, az intézmények és az egész lakosság által történő megteremtéséről, valamint és ezzel kapcsolatban a világpiacon sikeres nagyvállalatok, transznacionális társaságok „hazai bázisává” válásának lehetőségéről (...)”Török (2005, 126.o.) Másrészt az ismertté vált elmélet ráirányította a nemzetközi és nemzeti gazdaságfejlesztő intézmények figyelmét a regionális fejlesztés lehetőségeire és fontosságára (Martin, R.- Stanley, P. (2003)).

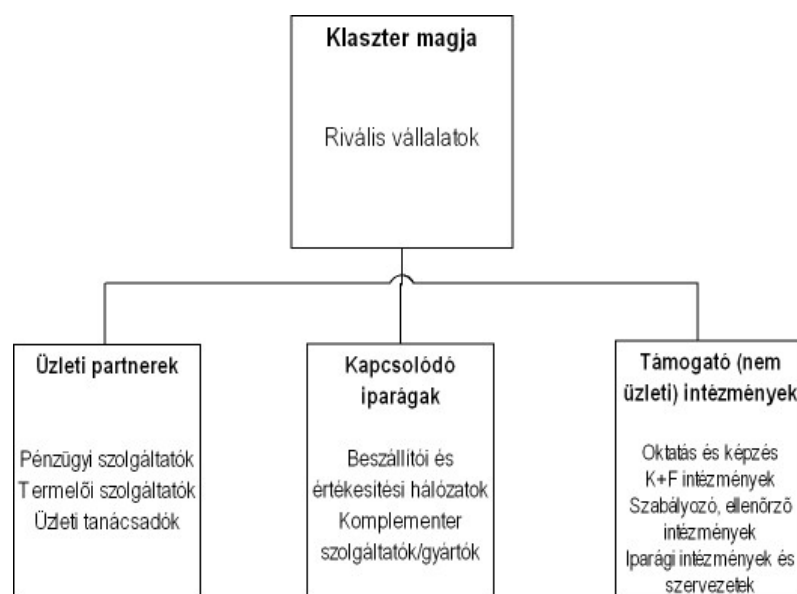
Klaszterek szerepe a régiók versenyképességében

A mai világ gazdasági térképét sajátos központok, klaszterek uralják, amelyekre az a jellemző, hogy sikereket érnek el egy adott gazdasági területen (Porter, M.E. (1998, 1999)). A gazdasági csomópontokat sajátos specializáció jellemzi: adott iparágban működő, nemzetközi kereskedelemben is sikeres vállalkozásoknak adnak otthont. A legismertebb sikertörténetek (Szilícium-völgy, bostoni pénzügyi klaszter, walesi autóipari klaszter) többnyire olyan multinacionális vállalatokról szólnak, melyek „magtevékenységet” végző központjai telepedtek az adott régióba, ugyanakkor olyan klaszterekről is beszélhetünk, melyeket kis-, és középvállalkozások alkotnak jellemzően komoly történelmi hagyományokra alapozva (például észak-olaszországi bőrdivat-klaszter, holland virág-klaszter; portugál faipari klaszter) (Porter, M.E. (1999); Lengyel - Imreh (2002)). A sikertörténetek meglehetősen változatos képet mutatnak mind az iparági besorolás, mind a területi lehatárolás szempontjából, ugyanakkor közös jellemzőik közé tartoznak a következők: 1. az adott térség húzóágazatát képviselik (a térség gazdaságában meghatározó súllyal és növekedési lehetőséggel rendelkeznek) a klaszter tagjai, melyek export-orientált iparágakhoz tartoznak (Lengyel, I. (2002); Patik, R. – Deák, Sz. (2004), Grosz, A. (2000)); 2. az innováció fontos szerepet tölt be sikerükben (még akkor is ha nem a „high-tech” iparban működnek); 3. a verseny és az együttműködés egyszerre van jelen szerteágazó kapcsolataikban, melyek az iparágon kívüli kapcsolatokra, és a helyi közintézményekre is kiterjednek (Porter, M. E. (1999)).

Klaszterek szereplői és kapcsolatuk jellemzői

A klaszterek olyan helyi értékláncokat foglalnak magukban, melyek differenciált végfelhasználói igényeket elégítenek ki, ugyanakkor hasonló beszállítói-, tudás-, és munkaerő-bázisra, jogi és infrastrukturális környezetre tartanak igényt. Maga a koncepció olyan vállalatok és iparágak közötti kapcsolódásokon alapszik, melyek során a tagok egyrészt komplementer termékeket és szolgáltatásokat nyújtanak, másrészt megosztják egymással a termelékenység szempontjából fontos technológiát, képességeket, információkat, marketing-feladatokat és vevői igényekről szóló tapasztalatokat, továbbá a helyi közintézményekkel való kapcsolattartás során kihasználják és fejlesztik a közösen használt helyi infrastruktúrát és erőforrásokat (Porter, M. E. (1998)). Az együttműködés mellett a klaszterben a verseny éppen úgy szerepet kap: pontosan a gyémánt-modellben kifejtett helyi verseny megléte szolgáltatja azt a dinamikus környezetet, melyben a tagok differenciálásra és folyamatos innovációra „kényszerülnek”. A klaszter *szereplői* függetlenségüket megőrző szervezetek, melyek között megkülönböztethetők „magszereplők” (*rivális vállalatok*), kapcsolódó iparágak (*beszállítók és komplementer termelők/szolgáltatók*), támogató intézmények (*oktatási intézmények, politikai szervezetek, iparági non-profit szervezetek, amelyek az együttműködés „gyűjtőpontjai” lehetnek*) és az üzleti partnerek (*kiszolgáló vállalkozások napi szintű kapcsolat nélkül*) melyeket részletesen a 4. ábra mutat be.

4. ábra: A klaszter szereplőinek általános modellje



Megjegyzés: Porter, M.E. (1998) és Lengyel, I. (2002) alapján, saját szerkesztés

A klaszterek iparági és területi behatárolásuk szempontjából változatos képet mutatnak: a kiterjedt kapcsolatrendszerük miatt többnyire nem beszélhetünk egyetlen iparágról, ahogyan politikai vagy földrajzi határok által megjelölt területről sem. (Porter, M. E. (1998))

A klaszterek más vállalati együttműködési formáktól - a hálózatoktól és a stratégiai szövetségektől (Lásd Antal-Makos, Z. et al (2000)) -, való lehatárolása jelenti az egyik legvitatottabb témakört a klaszter-elmélet körül. A klaszterek és hálózatok elkülönítése a hazai szakirodalomban is megjelent (Lengyel-Imreh (2002); Lengyel, I. (2001)). Az egyik legfontosabb elhatároló ismérvként az együttműködések alapja lett meghatározva, mely a hálózatok esetében szerződéses viszonyként, klaszterek esetében szociális értéként lett feltüntetve. Ugyanakkor a klaszterek esetében is szerepet játszanak a szerződések, ahogyan a Lengyel Imre (2001) által hivatkozott OECD által végzett klaszterkutatás is a szerződéses viszonyok feltérképezése mentén történt. Vannak olyan álláspontok, melyekben gyakran szinonimaként használják klaszter és hálózat kifejezéseket (Patik, R. (2004); Gomes-Casseras, B. (1994)), és ki is nyilvánítják a fogalmi lehatárolás irrelevanciáját, mivel az együttműködések létjogosultságára helyezik a hangsúlyt. Vannak olyan vélemények, melyek a klasztert speciális hálózatként értelmezik, s mely értelmezésem szerinti érvelés. Egyetértek Vilmányi ((2000) 194.o.) álláspontjával, miszerint klaszterek alatt egy meghatározott gazdasági térség termék- vagy szolgáltatási alapon szerveződött vállalkozásaiból, intézményeiből, szervezeteiből álló, valójában egy helyileg koncentrált kooperációs hálózat érthető.

Porter a földrajzi koncentrációból származó előnyökre - a közelség miatt kialakuló, vagy hagyományosan társadalmi alapokon nyugvó informális kapcsolatokra -, vezeti azt vissza, hogy a klaszterek rugalmasabbak és eredményesebbek lehetnek a formális összeköttetéseknél (pl. vertikális integráció, hálózat, társulás) (Porter, M.E. (1999) 10.o.). Porter (1998) szerint a klaszterek kötőanyagát a társadalmi kapcsolatok jelentik. Következésképpen érvel: „A vállalkozások, beszállítók, és intézmények pusztán jelenléte egy lokációban megteremti a gazdasági értékteremtés lehetőségét, de nem feltétlenül szolgál ezen lehetőség realizálásához. A társadalmi kohézió (social glue) az, ami megteremti a klasztert, mely hozzájárul az értékteremtő folyamatokhoz.

A klaszterek kompetitív előnyeinek legtöbbje az információ-áramlásból származik, ezáltal fedezhetők fel az extra értéket teremtő cserék és tranzakciók, ezáltal alakul ki a szervezetek közötti együttműködési hajlandóság, és a fejlesztésre való törekvés erős motivációja.” (Porter, M. E. (1998) 225.o.) A hangsúly tehát a klasztertagok közötti informális hálózaton van, mely a következő területeken hordoz előnyöket: 1. vállalati és intézményi határok áteresztőképességének növelése; 2. bizalom és az egymástól való függőség érzésének kialakulása. Mindezt azon megállapítás foglalja össze, miszerint a klaszter a helyi társadalomba beágyazva működik, és tartós gazdasági erőt képvisel (Lengyel, I. (2002), Vilmányi, M. (2000)).

Klaszterekből származó előnyök

A klaszterek alapvető jellemzőiként a kifinomult verseny, a szereplők közötti társadalmi kohézió és a helyi intézmények, támogató szereplők bevonása hangsúlyos, amíg a klaszterek előnyeiként Porter a következőket emeli ki: „(...) A klaszterek a versenyt és a kompetitív előnyt három, átfogó módon érintik: először is a tagvállalatok és iparágak (statikus) termelékenységének növekedése által, másodsor ezen cégek innovációra fordítható kapacitásának növelésével és ezáltal termelékenység-fokozással, harmadszor új üzleti formációk megjelenésének ösztönzésével, melyek az innovációt és klaszterbővítést támogatják.” (Porter, M. E. (1998) 213.o.) Az egyes tényezők és közöttük lévő összefüggések az alábbiak:

I. Termelékenység: A termelékenység működési hatékonyságot jelent, mely költségcsökkentéssel és a termelés növelésével érhető el (Lengyel, I. – Deák, Sz. (2002)). A klaszterek a következő területeken biztosítják a termelékenység növekedését az egyes tagok számára (Porter, M.E. (1999); Lengyel, I.- Deák, Sz. (2002) alapján):

- *Speciális erőforrások elérése:* A klaszterek közös tudás-, munkaerő- és beszállítói bázisra épülnek, tehát helyben elérhetőek a speciális input-tényezők, a távolabbi beszerzéshez képest alacsonyabb költséggel. A helyi közintézményekkel való együttműködés miatt a klaszter közös igényének megfelelő fejlesztések méretgazdaságosan megvalósíthatók.

- *Információk és tudás elérhetősége:* A tudás megosztása az egyik legfontosabb előnye a klaszteresedésnek. Az információcsere során az azonos területen, azonos erőforrásokkal gazdálkodó vállalkozások teljesítménye könnyen összehasonlíthatóvá válik. Mindez egyrészt az egymástól való tanulást segíti elő, másrészt a közösségben egyfajta nyomás alakulhat ki a tagok között a fejlesztések folyamatos felülmúlására. Az informális hálózatok megléte és a bizalom kialakulása meglehetősen nagy szerepet játszik az információ-, és tudásmegosztásban.
- *Kiegészítő hatás:* A kapcsolódó iparágak - a komplementer termelők és szolgáltatók -, megléte erősíti a klaszter valamennyi tagjának sikerét. Az ún. kiegészítő hatásra hozza fel példaként Porter a turisztikai utazási csomag szereplőit, érvelve azzal, hogy az egymás szolgáltatásait kiegészítő vállalkozások kölcsönösen függenek egymástól, és az egyik szolgáltató sikere jelentős hatást gyakorol a másikéra.

Az imázsalkotás terén is érvényesül ugyanezen hatás - melyet Vilmányi (2000) árnyékhatásként fogalmaz meg -, ugyanis a bizonyos klasztertagok jó híre erősíti a klaszter-helyszín imázsát és ez által kedvező hatást gyakorol a többi helyi szereplőre is. A kiegészítő hatás gyakran kollektív koordináción, a szereplők által létrehozott szervezet munkáján keresztül valósul meg, mely érintheti az erőforrások megszerzésére vonatkozó közös fellépést (pl. minőségügyi rendszerek bevezetése), vagy közös marketing-, és értékesítési csatornákon keresztül való megjelenést.

II. Innováció: A klaszter jellemzői jelentős ösztönző hatást gyakorolnak az innovációra: egyrészt a verseny megléte a vállalkozásokat folyamatos fejlesztésre ösztönzi, másrészt a klaszterben elérhető speciális erőforrások (kollektív tudás-, és információbázis, egyetemi kutatóközpontok) megteremtik az innovációt motiváló környezetet, és együttműködésben bizonyos fejlesztések költség-, és kockázatmegosztását, továbbá gyorsaságát. Az innováció egyrészt a jövőbeli termelékenység javulásához járulhat hozzá, másrészt a vállalkozások differenciálási stratégiáját, a vevői igényeknek megfelelő egyedi termékek kifejlesztését támogatja.

III. A klaszterek és új vállalkozások: A klaszterek bővülése gyakorlatilag egy pozitív visszacsatolási folyamat, mely azt jelzi, hogy a regionális központ sikeresen működik, vonzó az új befektetők számára. Az érkező vállalkozások erősíthetik a már jelenlévők közös erőforrásbázisát, fokozva a versenyt, ezáltal az innovációt és a termékdifferenciálást.

2.3.REGIONÁLIS VERSENYPÉSSÉG: ÖSSZEFOGLALÓ KÖVETKEZTETÉSEK

Ex post tényezők és hajtóerők

A regionális versenyképességet az irányadó definíció szerint a relative magas GDP és relative magas foglalkoztatottság együttesen fejezi ki. A termelékenység javulása alapjaiban határozza meg a GDP növekedését, ezért ezen tényező mind az elméleti-, mind a gazdaságpolitikai vizsgálódások középpontja. Porter (1999; 1998) meghatározta a klaszter alapvető jellemzőit (földrajzi közelség, társadalmi kohézió, és kifinomult verseny) és azon hatásait, melyek a termelékenységet befolyásolják (speciális erőforrások; információ-, tudásbázis; kiegészítő hatás, innováció, és az új vállalkozások megjelenése). A stratégiai megközelítésű tényezőktől, a termékdifferenciálástól és kiegészítő hatástól eltekintve, mindezen elemek megjelennek összevontan Lengyel Imre, és az EU piramis-modelljében is (K+F, infrastruktúra, és humán tőke, külföldi/régió kívüli beruházás). A magas, folytonos foglalkoztatottság hajtóerői a piramis-modellben (Lengyel, (2000)) kerültek definiálásra explicit módon, ugyanakkor a vállalkozások fejlődése, a befektetői környezet és a munkaerő fejlesztése kapcsán a klaszter-elmélet is tartalmazza a következő tényezőket: 1. külföldi (régió kívüli) vállalkozások megjelenése; 2. kis-, és középvállalkozások jelenléte és fejlődése; 3. munkaerő képzése vállalkozók és helyi közigazgatások által (optimális esetben együttműködésben).

Helyi bázis jellemzői

A helyi bázis alaperőforrásait (pl. infrastrukturális adottságok, természeti-, humán erőforrások, közigazgatások működése és szerepe) a modellek hasonlóan kezelik. A hangsúly elsődlegesen az erőforrások Porter-féle (1990) tipizálására helyezhető, melynek kapcsán azonosíthatóak a speciális, iparági erőforrások.

A klaszter-elmélet kapcsán explicitté váltak a konkrét szereplők (Porter, M.E. (1998)): 1. klaszter-mag 2. üzleti partnerek; 3. kapcsolódó iparágak, 4. támogató (nem üzleti) intézmények. Mind a piramis-modell, mind a gyémánt-modell kiemelten kezeli a politikai intézmények szerepét a helyi kompetitív előnyök megteremtésében. A klaszter-elmélet továbbá magasabb dimenzióba helyezi a társadalmi kohézió jelentőségét, melynek megléte a kulcsa az együttműködéseknek és az ebből származó termelékenység-növekedésnek, ezért ezen kapcsolatok feltérképezésére és az ebből származó előnyök azonosítására hangsúly helyezendő.

Összességében elmondható, hogy a gyémánt-modell és annak manifesztálódását tükröző klaszter-elmélet stratégiai szemléletben kezeli a regionális versenyképesség tényezőit: megjeleníti a verseny szereplőit, kiemelten kezeli a keresleti tényezőt és a versenystratégiát, és megfogalmazza a versenyképesség egyik kulcstényezőjének, a termelékenységnek a hajtóerőit. A klaszter-elmélet képviseli mindazon összefüggéseket, mely által a termelékenységet javító és foglalkoztatottságot növelő, vagy legalábbis fenntartó elemek összekapcsolódnak, és egymásra hatást gyakorolnak, megjelenítve a keresletet és a vállalati/intézményi stratégiát. Mindezen tényezők dinamizmusukban való együttes kezelését indokoltnak találom. A klaszter-elmélet megfelelő kiinduló keretet nyújt a regionális versenyképesség alaptényezőinek elemzéséhez, például kvalitatív esettanulmányok keretében annak érdekében, hogy feltárássra kerüljenek az adott terület hajtóerői és összefüggései, közöttük hangsúlyosan azok is, melyek gyakran nehezen számszerűsíthetőek (Roelandt–den Hertog (1999) In: Patik-Deák (2004)).

3. A DESZTINÁCIÓ VERSENYPÉSSÉGE

Az „új turizmus” által hozott változások, és a célterületek közötti erősödő verseny miatt egyre nagyobb kutatói figyelem fordult a desztinációkra, a desztinációk versenypésségére. A téma mainstream irodalmát eleinte a desztinációk vonzerejének és imázsának keresleti oldali megítélésére vonatkozó kutatások jellemezték (Enright, M.J. – Newton, J. (2004)). A legfontosabb kérdés arra irányult, hogy miért vonzóbb egy desztináció a másikkal? (A kutatásokról részletes összefoglalót nyújt Ritchie – Hu (1993).) A desztinációk versenypésségének ex ante összefüggéseinek feltárása, a „hogyan tehető egy desztináció versenypéssé” kérdés kutatása, az 1990-es évek közepétől került a kutatói figyelem középpontjába, és máig fontos megközelítésnek tekinthető, azzal indokolhatóan, hogy a kutatások jelentős része gyakorlati, fejlesztési célokat szolgál (Pearce, D.G. (1997)). Jelen fejezetben célom a desztinációk versenypésségének turisztikai szakirodalomban megtalálható elméleti megközelítései és empirikus kutatásainak bemutatása.

3.1. DESZTINÁCIÓS VERSENYPÉSSÉG ÁTFOGÓ ÉRTELMEZÉSE

3.1.1. DESZTINÁCIÓS VERSENYPÉSSÉG FOGALMA

A desztinációk versenypésségének irányadó definíciójának az UNWTO (2000, 66.o.) meghatározása tekinthető, mely a következő: „ A versenypésség a desztináció azon kapacitása, mely által sikeresen tud helyállni a turisztikai versenyben, annak érdekében, hogy átlagon felüli jólétet biztosítson, melyet megőrizni képes a lehető legkisebb társadalmi és természeti költségekkel. (...) Egy versenypéssé desztinációban a szereplők átlagosnál magasabb profitot termelnek és bért fizetnek, a tárgyi eszközök folyamatosan felújítása megtörténik, az új beruházások könnyen jönnek. A vállalkozók, és az önkormányzatok optimistán látják a jövőt és a lakosok jóléte - fizikai és társadalmi jóléte -, magas.”

A desztinációs versenyképesség meghatározását illetően a következő tényezők emelhetők ki:

- Versenyben való sikeres helytállás: A versenyben való sikeres helytállás a versenyképesség keresleti oldalát, a piaci igényeknek való megfelelést jelöli. Ebből a szempontból közelíti meg a témakört Crouch-Ritchie szerzőpáros (1999), akik szerint a fogalom egyet jelent azzal, hogy a desztináció olyan átfogó vonzerővel és az élménynyújtás olyan képességével rendelkezik, mely legalább olyan jó, vagy jobb, mint az alternatív desztinációk által kínált. Maga az élmény nehezen definiálható, és az „új turizmus” keresletének kiszámíthatatlan és heterogén igényei még inkább nehezítik ezt. A hangsúly inkább azon van, hogy a desztináció a kereslet egy bizonyos szegmense számára nyújtson olyan szolgáltatást, mely elégedettséghez vezet. Ezért a fókusz a célcsoport-képzésen és pozicionáláson, a megfelelő ár-érték arányú, személyre szabott turisztikai csomagon és annak kommunikációján van (Buhalis, D. (2000); Poon, A. (1993)).
- Jóléti cél: A desztinációs versenyképesség célja azonos az általános, regionális versenyképességi céllal (lásd 2.1. alfejezet), a jólét megteremtésével, ugyanakkor a jólét mérésére és az azt meghatározó elemekre nem helyeződik hangsúly a desztinációs versenyképesség irodalmában. Mindez magyarázható a desztinációs versenyképesség ex ante megközelítésének dominanciájával. Továbbá azzal, hogy a desztinációk esetében a jólétnek fontos részét képezi a 2.1. alfejezetben definiált jólét. A turizmus az életminőség meghatározó eleme (WTO-IPU (1998)), és a „jóléti puha” tényezők (mint pl. személyes szabadság, önmegvalósítás) elsődleges utazási motivációként tarthatóak számon. A jólét tényezői fontos szerepet kapnak a kínálati oldalon is, hiszen pozitív esetben a turizmus szerepet játszik a helyi identitástudat növekedésében, a környezet minőségének javulásában. Mindezen lágy tényezők ugyanakkor kevésbé számszerűsíthetőek, és mérhetőek és a versenyképesség ex post oldalán nehezen jeleníthetőek meg.

- Fenntarthatóság célja: A regionális versenyképesség esetében is kiemelésre került a fenntartható fejlődés fontossága, mely a turisztikai célterületek esetében még inkább hangsúlyozandó, mivel a természeti, társadalmi környezet a turizmus egyik legfontosabb erőforrását adja. Ilyen módon a fenntartható fejlődés biztosítása többszörösen jelent kulcskérdést: a globális környezeti problémák elleni küzdelem mellett, a turizmus alaperőforrásainak a megőrzése a cél, az önrombolás elkerülése a tét (WTO (1993); Verécsi, G. (2002)). A fenntarthatóság átfogó (ökológiai, társadalmi, gazdasági) értelmezése szükséges a desztinációkban a turizmusfejlesztés negatív hatásainak (lásd 1.sz. Melléklet) elkerülése végett, a helyiek jólétének és jóllétének biztosítása érdekében.

▪

3.1.2. DESZTINÁCIÓS VERSENYKÉPESSÉG ÁTFOGÓ MODELLJEI

A desztinációk versenyképessége több megközelítésben került vizsgálatra a nemzetközi turisztikai szakirodalomban: marketingre, menedzsmentre (minőség -, és környezeti menedzsmentre), ár-versenyképességre specializált elméletek foglalkoznak a témakörrel. (Részletes összefoglalót nyújt Tourism Management folyóirat desztinációs versenyképesség témájú külökiadása (2000, Crouch – Ritchie (ed.)).) Ellenére annak, hogy számos turisztikai elmélet érinti a desztinációk versenyképességének egyes területeit, csak néhány átfogó, az egyes tényezők közötti összefüggéseket feltáró modellel találkozunk. A következőkben sokat hivatkozott, átfogó alapmodelleket mutatok be, melyek elsődlegesen elméleti megalapozottsággal jöttek létre, de empirikus kutatások alapját is képezik.

1. Poon modellje

A legkorábbi desztinációs versenyképességi megközelítés Poon (1993) nevéhez fűződik, aki az új turizmus által hozott változásokból kiindulva megállapította a turisztikai versenyképesség új értelmezésének szükségességét. Poon négy kulcsterületet jelöl meg a desztinációs versenyképesség szempontjából: 1. A természet első helyen szerepeltetése (a fenntartható fejlődés biztosítása); 2. A turizmus vezető szerepének biztosítása (kormányzati és társadalmi elfogadottság és támogatottság); 3. A piaci csatornák fejlesztése és a marketing tevékenység fokozása; 4. Erős és dinamikus magánszektor kiépítése.

A Poon (1993) által meghatározott kategóriák habár mind kiemelten fontosak, ugyanakkor meglehetősen általánosak, mely miatt többen bírálták. (Buhalis, D. (2000); Dwyer-Kim (2003), Crouch-Ritchie, (1999), Omerzel, (2006))

2. Porteri gyémánt-modell adaptációja

Porter (1990) gyémánt-modellje nagy hatást gyakorolt a turisztikai versenyképesség kutatóira: több olyan vizsgálat született, mely kontinensek, országok turisztikai „szektorának” versenyképességét a modell tényezői és összefüggései alapján térképezi fel. (Smeral, E. (1998) - Európa; Go, M. F. et al. (1994) In: Enright-Newton (2004) - Ázsia; Lengyel, M. (1997) - Magyarország; De Holan, P.M. - Phillips, N. (1997) - Kuba). A kutatások a gyémánt-modell egyes tényezőit eltérő módon „szabják testre” a turisztikai szektor szempontjából, mely magyarázható azzal, hogy a turisztikai kínálatot több iparág alkotja, ezért nehézségekbe ütközik a támogató és kapcsolódó iparágak konkrét meghatározása, ahogyan a vállalati stratégia és verseny kontextusának értelmezése is. A tényező-ellátottság esetében szinte azonos területek kerültek elemzésre: természeti -, kulturális értékek, emberi erőforrás, infrastruktúra, és a turisztikai szolgáltatások mennyisége, minősége. A támogató és kapcsolódó szolgáltatásoknál a turisztikai szolgáltatások többnyire ismételt elemzése következik. A vállalati stratégia és verseny kontextusának meghatározása példák szintjén kerül kiemelésre (szálláshely-szolgáltatók közötti verseny), vagy általánosságban a kvk-k (kis és középvállalkozások) dominanciájának és a multinacionális vállalkozások betelepülése által hozott változások terén. A keresleti tényező értékelése szinte valamennyi esetben a küldőpiacok, és vendégforgalom elemzésével történik.

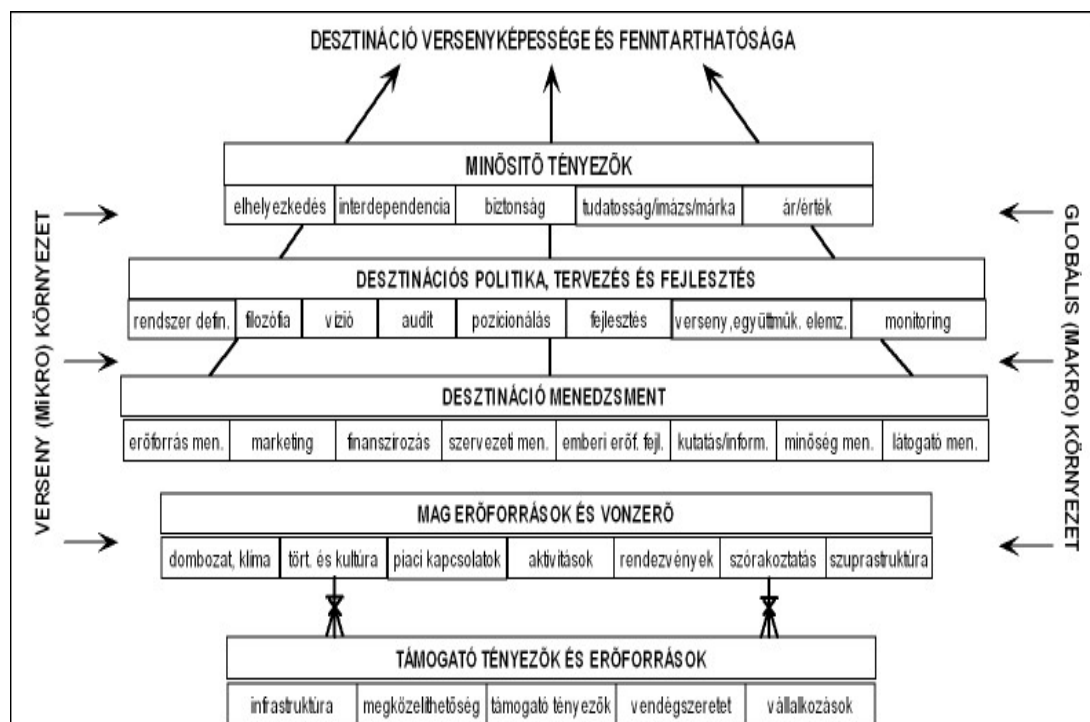
3. Crouch - Ritchie modellje

Crouch - Ritchie (1999/2000) modelljét azért emelem ki, mert számos kutató szerint a legszélesebb körű turisztikai versenyképességi modell (Enright M.J. et al, (2004) 778.o., Buhalis, D. (2000) 106.o.; Faulkner, B. et al, (1999) 126.o.)). A modell a desztinációs versenyképesség ex ante tényezőit és azok összefüggéseit hivatott bemutatni. Crouch - Ritchie versenyképességi modelljének legfontosabb célja a jólét, ugyanakkor a szerzőpáros ezen célt a modellt „átható” általános szemléletként tekinti arra az álláspontra helyezkedve, hogy az életminőséghez való turisztikai hozzájárulás mérése, számos problémát vet fel és ilyen módon a cél konkrét operacionalizálásától eltekintenek.

Porter (1990) gyémánt-modellje alapvetően nagy hatást gyakorolt a szerzőkre. Crouch - Ritchie a következőképpen azonosítja a komparatív és kompetitív előnyöket: „Amíg egy desztináció számára komparatív előnyt jelent a rendelkezésre álló erőforrás, addig ezen erőforrások felhasználása és hosszútávon történő fenntartása kompetitív előnyként értelmezendő.” (Crouch-Ritchie, (1999) 143.o.) Crouch - Ritchie kiemelt hangsúlyt helyez a desztináció átfogó koordinációjára, mely értelmezésük szerint a kompetitív előnyök kiépítésének alapvető eszköze és a desztinációs versenyképesség egyik központi eleme.

A szerzőpáros által meghatározott, 5. ábrán látható piramis-modell talapzatán állnak azok az erőforrások (1. támogató tényezők és erőforrások; 2. magerőforrások és vonzerők), melyek a desztináció komparatív előnyeinek forrásai. Az erőforrások kihasználását a desztináció menedzsmentje teszi lehetővé operatív szinten, mely a stratégiai szintű tervezés által kijelölt irányok alapján történik. Mindezen elemek sikerét az ún. minősítő tényezők befolyásolják, melyek alá a szerzők olyan elemeket sorolnak, amelyek szerintük nem menedzselhetők. Az egyes tényezők egymásra épülnek, hierarchikus kapcsolat-rendszert feltételezve.

5. ábra: A desztinációk versenyképessége és fenntarthatósága (Forrás: Crouch - Ritchie (2000.) 3.o.)



A modellt többen kritizálták az empirikus alátámasztás hiánya miatt (Enright-Newton (2004); Heath (2003); Dwyer-Kim (2003); Buhalis (2000)). A kritikákra válaszul a szerzőpáros egyik tagja, Crouch (2006) szakértői, kvantitatív kutatás keretében vizsgálta meg az egyes tényezők jelentőségét a desztináció versenyképességében. A kutatás eredménye szerint a következő rangsor alakult ki a tényezők versenyképességet meghatározó jelentőségét illetően: 1. Magerőforrások; 2. Desztináció menedzsment; 3. Támogató erőforrások; 4. Desztinációs tervezés, fejlesztés; 5. Minősítő tényezők. Alapvetően az indikátorok súlyának általános meghatározása problémás, hiszen minden egyes desztináció más-más jellemzőkkel, és eltérő versenytársakkal rendelkezik (Enright-Newton (2004); Kozak-Remington (1999)).

A piramis-struktúra által hangsúlyozott egymásra épültség és prioritási sorrend nehezen kezelhető, és a fentiekben kifejtett kutatás eredményeinek tükrében meg is kérdőjelezhető. Egyrészt a minősítő tényezők között olyan adottságok és események találhatók, melyek, ahogyan a szerzőpáros meg is fogalmazza helyzeti, tehát szituációs elemek, és hatásuk egyrészt átmeneti, másrészt menedzselhető. Másrészt a desztinációk átfogó koordinációja különösen a fejlődő célterületeken fontos, és ezt az álláspontot sajátoménak vallom, ugyanakkor egyes desztinációk akár kevésbé jelentős átfogó koordináció mellett is versenyképesek lehetnek, abban az esetben, ha a kiemelkedő adottságokkal, és/vagy megfelelő helyi gazdasági környezettel és szereplőkkel rendelkeznek.

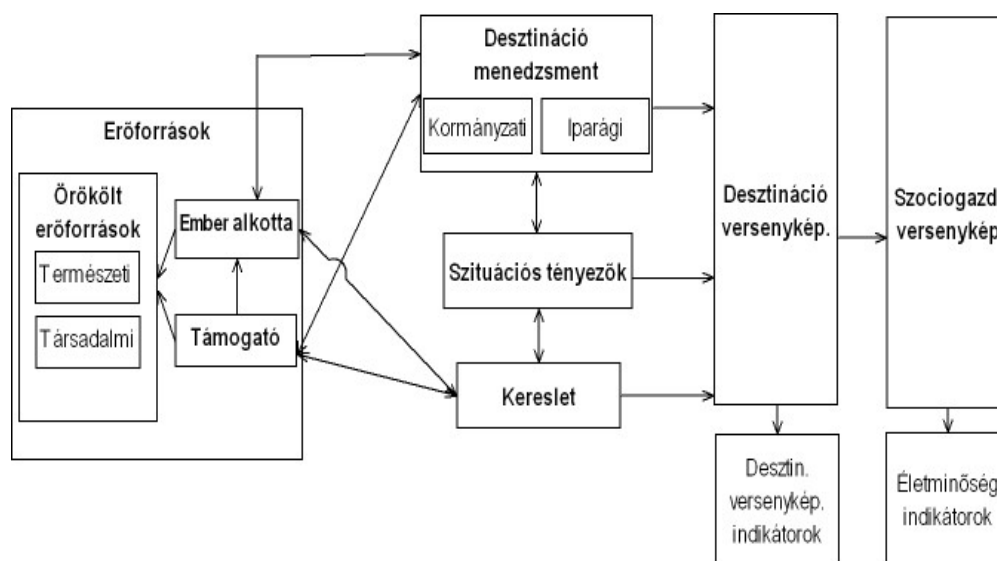
A versenyképességi piramis összességében gondolkodási és kutatási keretet biztosít, és teljességgel lefedi a desztinációs versenyképesség ex ante tényezőit, 36 indikátor meghatározásával. Összehasonlítva a modellt Lengyel (2000) piramis-modelljével megállapítható, hogy a Crouch – Ritchie szerzőpáros jóval több (majdnem háromszor annyi) indikátorral dolgozik, mely nehezen kezelhetővé teszi a modellt. Továbbá egyes elemek (mint például az innovációs kultúra, vagy a társadalmi tőke) nem jelennek meg a Crouch – Ritchie modellben, melyek létjogosultságának kérdése további kutatást igényel.

4. Dwyer - Kim modellje

Dwyer - Kim-modelljét (2003) két okból emelem ki: egyrészt a Crouch – Ritchie modellhez hasonló ismertséggel, és hivatkozottsággal rendelkezik a turisztikai kutatók körében, másrészt a fenti piramishoz képest a versenyképességi tényezők jóval dinamikusabb felfogását mutatja be. (Lásd 6. ábra.)

A szerzők ugyanazon tényezőkből építkeznek (erőforrások, desztináció menedzsment, szituációs tényezők) mint a Crouch-Ritchie szerzőpáros, ugyanakkor kiegészítik ezen elemeket a keresleti tényezővel, továbbá a fentiekben kifejtett szituációs feltételek hatásait menedzselhető tényezőként kezelik. Végül megjelenítik a versenyképesség általános jóléti célját, de annak operacionalizálására ők sem vállalkoznak.

6. ábra: A desztinációk versenyképességének legfontosabb tényezői (Dwyer-Kim (2003) 378.o)



A modellből néhány olyan elemet emelek ki az alábbiakban, melyek a további elméleti kérdések tisztázását szolgálják:

1. *Erőforrások:* Dwyer - Kim szétválasztja a nem változtatható („csak megőrizhető”) adottságokat és az innovatívan fejleszthető tényezőket. Az örökölt erőforrások (endowed resources) körébe tartoznak meghatározásuk szerint azok az elemek, melyek adottságnak tekinthetők, így például a természeti, kulturális tényezők. Alkotott (created) erőforrások körét pedig mindazon az ember alkotta kínálati elemek alkotják, melyek a jelenben vagy a közelmúltban készültek.
2. *Desztináció menedzsment:* A szerzőpáros is kiemelt tényezőként kezeli a desztináció menedzsmentet, ugyanakkor nem jeleníti meg a desztináció versenyképességének központi, priori jelentőségű elemeként. A szerzők a desztináció menedzsmentet illetően úgy vélik, hogy az egyrészt kormányzati feladat (promóció, szabályozás, tervezés, monitoring), másrészt a helyi, iparági non-profit szervezetek feladata.

3. *Szituációs tényezők*: A csoport olyan elemeket tartalmaz, melyek befolyásolják a desztináció fejlődésének lehetőségét, ugyanakkor a szerzőpáros értelmezése szerint nem jelentenek egyértelmű korlátot, és hatásaik menedzselhetőek. Itt kap helyet a helyi versenykörnyezet, makro-környezet, az ár-versenyképesség, a biztonság.
4. *Ex post megközelítés*: Dwyer - Kim meghatározza azokat az indikátorokat, melyek a desztináció ex post versenyképességének mérésére szolgálhatnak, melyek a következők: 1. vendég-statisztikák (vendégéjszakák, külföldiek aránya, tartózkodásra, költésre vonatkozó statisztikák.); 2. a turisztikai szektor gazdaságban betöltött szerepe; 3. a gazdaság fejlettsége, 4. turisztikai beruházások (belföldi/külföldi; a beruházások növekedése); 5. ár-versenyképesség; 6. a turisztikai szektor kormányzati támogatása. Dwyer és Kim nem fejt ki versenyképességi modelljében látható fő célra, a jólétre vonatkozó „Életminőség indikátorokat”. Kiemelném, hogy hazánkban vannak kezdeményezések a turisztikai életminőség index (Tourism Related Quality Of Life Index – TRQL-I) kidolgozására (Kovács, B. et al. (2007); ÖM (2008)). A TRQL objektív mérőszámai között a kutatás jelen fázisában megállapítható, hogy a következő területek mérhetőek szekunder forrásokból: 1. Egy lakosra jutó szálláshelyek száma, 2. Egy lakosra jutó turisták száma, 3. Egy lakosra jutó vendégéjszakák száma; 4. Egy lakosra jutó turisztikai bevételek; 5. Az attrakciók látogatóinak száma (Puczkó, L. (2008)).

A szerzőpáros a modellben látható tényezők alá összesen 93 indikátort rendelt, mely indikátorok magas számossága miatt kapott kritikát: „A konklúzió, amit az olvasó levonhat (ezen indikátorok láttán – beszúrva Sz.l.) az, hogy számtalan indikátor alkalmazható bármely esetben.” (Mazanec, J. A. et al. (2007) 87.o.) Összességében tehát a modell szemléletes és logikus felépítést mutat, ugyanakkor az indikátor-rendszer kutathatósága, és valóban releváns összefüggései vitathatók.

5. Heath-modell

Heath (2003) a feltörekvő, fejlődő desztinációkra fókuszálva alkotta meg versenyképességi modelljét, elsődlegesen dél-afrikai kutatásaira és tapasztalataira támaszkodva. A szerző felhasználta az általa (is) alapelméleteknek nevezett Crouch - Ritchie illetve Dwyer – Kim

modelleket, ugyanakkor megállapítja, hogy ezen elméletek nem kezelik a versenyképesség azon összefüggéseit, melyek a fejlődő desztinációk szempontjából fontosak. A Heath-modellt (mások által nevezett „Heath-házat”) négy alaptényező alkotja: 1. Az alapok: Vonzerők, turisztikai infrastruktúra, támogató tényezők, piaci kapcsolatok; 2. A cement: A desztináció versenyképességének központi eleme, mely az egyes tényezőket „összeragasztja”. 3. A szereplők bevonása a tervezésbe, erős egymásra utaltság; 4. Az építő kövek: A desztináció fejlesztése, fenntarthatóságot szem előtt tartó tervezése, és integrált marketing; 5. A tető - siker kulcstényezője: A stratégiai alkalmazkodóképesség elemei - közös vízió és inspiráló vezetés; innovatív kultúra és közösségi összetartás, menedzserek képességei. A szerző feladatok szintjén fogalmazza meg az egyes tényezők fontosságát, ezért a modell inkább a desztináció menedzsment feladatait összefoglaló elméletnek tekinthető. Egyértelmű pozitívuma, hogy nem állít fel tömeges indikátorokat, hanem határozottan rávilágít a fejlődő desztinációk versenyképességének legfontosabb tényezőire, kiemelten a hálózatosodás, a közös vízió és a desztináció menedzsment fontosságára.

3.1.3. KLASZTER-ELMÉLET ÉS DESZTINÁCIÓK

A Porteri klaszter-elmélet adaptációja megtörtént a desztinációs versenyképességre vonatkozólag, elsődlegesen az elmélet sikertényezőinek desztinációkban történő kutatásával. Egyelőre a klaszter elméleti kerete, és annak kutatása még nem nevezhető markáns irányzatnak a desztinációk versenyképességének kutatásai között, de az elmúlt néhány évben fejlődésnek indult. A klaszter-elmélet több szempontból alkalmas a desztinációs versenyképesség vizsgálatára. Egyrészt a desztináció egy terület (település, régió, ország), mely különböző versenyző és komplementer turisztikai szolgáltatók és intézmények „csomópontja”, melyek számára maga a terület nyújthat olyan kompetitív előnyöket, amelyek által versenyképessé válnak. Másrészt „(...) a desztinációk olyan konglomerátumnak tekinthetők, melynek együttműködő és versenyző szereplői általában együtt dolgoznak egyesületi keretek között, vagy marketing-együttműködések keretében annak érdekében, hogy a desztinációt feltegyék a térképre.” (Jackson-Murphy (2006) 1022.o.)

Az UNWTO (2000) köz-, és magánszféra összefogását vizsgáló kiadványa kiemelt hangsúlyt helyez a klaszter-elméletre.

Az UNWTO szerint a turisztikai klaszter szereplői közé nem csupán a desztinációban található szolgáltatók és közintézmények tartoznak, hanem az utazási csomagban szereplő valamennyi szereplő (légitársaságok, utazásközvetítők), tehát a Holloway-féle (1.1. alfejezetben bemutatott) turisztikai hálózat valamennyi szereplője. Bordas (In: UNWTO (2000)) a klaszter sikertényezőiként egyrészt a működési költségek csökkenését, másrészt a desztináció vonzerejének növelését határozza meg, melyeket a következő területeken realizálható előnyökkel indokol: 1. Desztináció vonzerejének növelése; 2. Marketing; 3. Termelékenység növelése; 4. Menedzsment. A desztinációk versenyképességét szolgáló turisztikai klaszterek egyik központi elemeként a köz-, és magánszféra együttműködése került kiemelésre, melynek eredményeként növelhető a desztináció termelékenysége. Megemlítendő, hogy a tanulmány által felsorolt, termelékenységet növelő tényezőkön (erőforrás-karbantartás, közös oktatás) kívül, számos további tényező szolgálhatja azt.

3.2.EMPIRIKUS KUTATÁSOK

A turisztikai versenyképesség nemzetközi irodalmát elsődlegesen a gyakorlati, fejlesztési célokat szolgáló empirikus kutatások jellemzik, melyek elméleti megalapozottsággal készülnek, és kevésbé dominánsak az egyértelműen elméletalkotás vagy - ellenőrzés céljából készült vizsgálatok. A desztinációs versenyképesség kutatásának tömör és követhető módszertani irányait Pearce (1993/1997) határozta meg. A szerző szerint az elemzés konkrét céljának meghatározásától függ az elemzésbe bevont desztinációk és a vizsgálati dimenziók meghatározása. A jellemzők széles skálája vizsgálható, a piaci-, és termék jellemzőktől kezdve a megközelíthetőségen át a fejlesztési folyamatokig, de a határozott célok meghatározása mindenképpen javasolt. A desztinációs versenyképesség kutatásai módszertani szempontból három csoportra bonthatók - 1. indikátorok (a versenyképesség egyes területeire vonatkozó tényezők) szerinti összehasonlítás primer kutatással, 2. statisztikai elemzés szekunder kutatással, 3. kvalitatív és/vagy kvantitatív módszereket alkalmazó esettanulmányok.

A desztinációs versenyképességi kutatások csoportosíthatók a 2.1. alfejezetben bemutatott keresleti és kínálati oldali megközelítés alapján. A versenyképesség keresleti oldalát vizsgáló kutatások a piacon való helytállásra fókuszálnak, mely a desztinációk esetében egyet jelent azzal, hogy az utazó, hogyan ítéli meg a desztináció kínálatát a piacon. A kínálati oldali kutatások a versenyképességet meghatározó ex ante tényezők vizsgálatát foglalják magukban, mely a desztinációk esetében a fentiekben bemutatott átfogó modellek bizonyos vetületeire való fókuszálását jelenti. Saját kutatásomban a kínálati oldal sikertényezőinek azonosítását tervezem, a regionális és desztinációs versenyképesség elméleti megközelítéseinek szintézisével, és a klaszter-elméletre történő fókuszálással. Fontosnak tartom ugyanakkor a keresleti oldali kutatások áttekintését is, mivel a desztinációs versenyképesség értelmezési dimenzióban a piaci igényeknek való megfelelés értelmezésem szerint jelentős szerepet tölt be, és a kínálati siker egyik, lényeges vetületét adja. Ezért a következőkben a keresleti oldali kutatásokra is hangsúlyt helyezek, amelyet a kínálati oldali empirikus kutatások részletesebb bemutatása követ, kiemelve a turisztikai klaszter-kutatásokat.

3.2.1. KERESLETI OLDALI KUTATÁSOK

A nemzetközi szakirodalomban a desztinációs versenyképesség keresleti oldali megközelítését jellemzően az imázs-kutatások adják, melyekről részletes összehasonlító elemzést nyújt Tasci – Gartner szerzőpáros (2007). „(Az imázs – beszúrva Sz.l.) vizsgálatok a hosszú múltra visszatekintő desztinációs imázs kutatási vonal részei (...) és követik azt a hagyományt, mely a vendég által érzékelhető tényezőkre koncentrálnak, mint például éghajlat, látvány. Habár a kutatók felismerték, hogy a turisztikai szolgáltatások egésze fontos részét képezi a desztinációs imázsnak és terméknek, de az imázs-kutatásokban még mindig kevés hangsúly helyeződik azokra a vállalatokra, akik a kínálatot szolgáltatják (...) (Enright – Newton (2004) 777.o.)

A keresleti oldali nemzetközi kutatások közül kiemelném Faulkner és társai (1999) kutatását, mely során Dél-Ausztrália legfontosabb már ismert, és potenciális termékei kerültek azonosításra.

A kutatás szakértői (utazásközvetítőkkal folytatott) megkérdezésen alapult, mely során a vizsgált terület turisztikai termékeinek azonosítása és összehasonlítása történt meg, sikeresebb desztinációk azonos termékeivel, és meghatározásra kerültek a fejlesztési szükségletek. További érdekes kutatást folytattak Kim és társai (1999) Dél-Afrikában, amikor a desztináció elveszítette a szerencsejátékok folytatására vonatkozó monopóliumát. A kutatás célja az volt, hogy feltárásra kerüljenek a desztináció vendégszegmenseinek utazási motivációi, melyek a szerencsejátékon kívüli turisztikai termékekre vonatkozhatnak. A kétfázisú kutatás elsődlegesen fókuszcsoporthoz megkérdezéssel tárta fel a vendégek számára vonzó kínálati elemeket továbbá kvantatívan kutatással a veszélyérzetet okozó tényezőket, amelyek alapján új szegmensek azonosítása vált lehetővé.

A hazai keresleti oldali vizsgálatok közül kiemelném a Magyar Turizmus Zrt 1999. óta által végzett, összetett imázs-vizsgálatokat. A többfázisú kutatásokat szekunder kutatások támasztják alá, melyet szakértői mélyinterjúk, lakossági fókuszcsoporthoz kutatások és lakossági kérdőíves kutatások követnek hazánk legfontosabb jelenlegi és potenciális küldőpiacainak felmérése érdekében (melyekről részletes összefoglalót ad Kiss – Sulyok (2007)). Az összetett kutatások érdeme, hogy az általános asszociatív kérdések mellett kitérnek az egyes magyar turisztikai termékekre, turisztikai szolgáltatásokra, az emberi tényezőre és az ár/érték arányra is. Ebből a szempontból emelném ki Berács - Malota (2007) szerzőpáros vizsgálatát, amely a Magyarországra érkező külföldi diákok hazánkról, Budapestről és az oktatásról alkotott képét hivatott felmérni, és komoly támpontokat nyújt a hallgatók tapasztalatai és elégedettsége alapján, Budapest mint turisztikai desztináció fejlesztési irányait illetően is.

3.2.2. KÍNÁLATI OLDALI KUTATÁSOK

A következőkben hazai és nemzetközi kutatásokat mutatok be, melyek a desztinációs versenyképesség ex ante oldalát hivatottak felmérni. A kutatások bemutatásánál a hangsúlyt a kutatás céljára, módszerére, illetve a versenyképesség előzetesen meghatározott, vagy a kutatás eredményeként kialakult tényezőire helyezem.

I. Nemzetközi kutatások

Indikátorok szerinti összehasonlítás primer kutatással

Az indikátor-rendszereket használó, kiemelt kutatások (Crouch et al (2001); Dwyer – Kim (2003); Enright – Newton (2004 / 2005); Omerzel (2006); Omerzel – Mihalic (2008)) elméleti megalapozottsággal készültek: a kutatók a desztinációs versenyképesség valamely elméleti modelljére (többségében a fentiekben bemutatott alapmodellekre) építve alakítják ki a vizsgálandó indikátorokat. Ezen kutatások általános jellemzője, hogy egy fázisban, előre megállapított indikátorok mentén, azok 5-7 pontos Likert-skálán történő mérésével vizsgálják a célterület versenyképességét. További közös jellemzőjük, hogy szakértői megkérdezéssel készülnek, tehát az alapsokaságot gyakorló menedzserek alkotják (Enright és társa (2004); Faulkner et al. (1999)).

Az indikátor-alapú kutatások közül kiemelem Enright-Newton (2004) versenyképességi vizsgálatát, mely Hong Kongra, mint városi desztinációra vonatkozott. A kutatás két szempontból érdekes és tanulságos. Egyrészt a kutatók IPA (importance-performance-analyses / fontosság-teljesítmény elemzés) módszerét használták, mivel úgy vélték, hogy az indikátorok egyszerű értékelése kevés, és az egyes tényezők fontosságának megállapítása is szükséges. Másrészt a kutatás előzetes indikátorainak megállapítása során, a szerzők eltérnek a Crouch - Ritchie és Dwyer - Kim alapmodellektől, mivel úgy vélték, hogy az alapmodellekben megállapított tényezők csak a turizmus-specifikus tényezőkben (vonzerők, speciális szolgáltatók terén) térnek el a Porter (1990) által meghatározott gyémánt-modell elemeitől (üzlet-specifikus tényezőktől). A kutatás eredményei szerint az üzlet-specifikus tényezők legalább annyira fontosak a megkérdezettek szerint, mint a turizmus-specifikus elemek, tehát a desztinációs versenyképesség kutatásokra alkalmazható a területi versenyképesség modellje, hiszen a turisztikai vállalkozások sikere alapjaiban pontosan olyan üzleti környezeti tényezőktől függ, mint bármilyen más szektorbeli vállalkozásé.

Kvalitatív kutatások

A kvalitatív módszerrel készült kutatások a versenyképességet meghatározó tényezők mélyebb szintű megértését teszik lehetővé.

Az információk komplexebb körű kezelését teszik lehetővé a „lágymódszerekkel” készült kutatások, melyek a siker- és/ vagy kudarc tényezőket azonosítására szolgálnak.

Wilson és társai (2001) Illinois állam falusi turisztikai desztinációinak versenyképességét kutatták, szakértők által sikeresnek és sikertelennek megítélt turisztikai közösségek fókuszcsoportos vizsgálatával. A kutatás során felmerült témák mentén a következő sikertényezők kerültek azonosításra: 1. komplex csomagok; 2. jó vezetők; 3. helyi önkormányzat támogatása; 4. pénzügyi erőforrás; 5. stratégiai tervezés; 6. kooperáció és koordináció a politikai szervezetek és a vállalkozók között; 7. kooperáció és koordináció a vállalkozók körében; 8. külső információ-szolgáltatás és technikai segítség; 9. desztináció menedzsment szervezetek működése; 10. helyi közösség támogatása.

Cox-Wilde (2008) szerzőpáros Ausztrália egyik hanyatló desztinációjában végzett kutatást annak érdekében, hogy feltárássra kerüljön a desztináció nehéz helyzetéből való kiút. Az egyetlen desztinációban végzett fókuszcsoportos kutatás eredményei szerint annak érdekében, hogy a célterület újra versenyképes legyen a következő, elsősorban a desztináció menedzsment témaköréhez tartozó elemek szükségesek: 1. általános és turisztikai infrastruktúra fejlesztése; 2. az önkormányzat és a turisztikai vállalkozók összefogásában új ötletek generálása; 3. a desztináció közösségi víziójának kialakítása, a célterület pozicionálása.

Flagestad és társai (2009) az öt skandináv államban készítettek kvalitatív esettanulmányokat a desztinációk innovációs folyamatainak, szereplőinek és kapcsolatainak, hajtóerőinek azonosítása érdekében. A cél tehát a versenyképességet szolgáló termelékenység egyik hajtóerejének, az innovációnak a feltérképezése volt, ugyanakkor a kutatás széles spektruma rávilágít a klaszter-elmélet többi sikertényezőjére is. A kutatás eredménye szerint a desztinációban történő innováció sikertényezői közé tartoznak a következők: a bevont szereplők sokszínűsége, a kapcsolatok sokfélesége és mélysége, a kulcsszereplők bevonása, az erőforrásokhoz való hozzáférés, és azok megosztására való hajlandóság, az éles verseny, a közsféra aktív szerepe, nemzetközi szinten működő szereplők bevonása, és a szektorok közötti együttműködés. A kutatás rávilágít az egyes szereplők fontosságára, kiemelve a helyi közsféra jelentőségét, amely gyakran az innováció katalizátora, az ún. átütő sikerű vonzerőfejlesztői lépés megtétele és a pénzügyi erőforrások biztosítása miatt.

További kiemelt szereplőknek tűnnek a civil szervezetek, továbbá az ún. kívülállók (külső befektetők), utóbbiak hiányzó szolgáltatást fejlesztenek a területen, és hozzájárulnak az innovációt szolgáló részvevők kritikus tömegéhez. A veszélytényezők sorában azonosításra került a monopolisztikus hatalommal való visszaélés, a tőkehiány és a kockázat vállalásának hiánya, illetve a természeti környezet változása, amely a globális felmelegedés kapcsán érinti a télisport desztinációkat, továbbá az együttműködés kulturális akadályai is láthatóvá váltak.

Turisztikai klaszter-kutatások

A desztinációs klaszter-kutatások esetében a hangsúly a klaszter 2.2. alfejezetben azonosított sikertényezőinek és az összefüggéseinek feltárására helyeződik egy vagy több desztináció vonatkozásában, és nem a klaszter fogalom alapjaiban vitatott lehatárolásainak turisztikai szemszегű megközelítésére.

A turisztikai klaszter-kutatások legjelentősebb részét a *Harvard Business School* (HBS (2006-2009) összefoglalóan a továbbiakban) Stratégiai és versenyképesség Intézetének végzős diákjai által, Micheal Porter felügyelete alatt folytatott kutatások adják. A turisztikai klaszterek kutatása országokra vonatkozik, és a klaszter-koncepció keretében, előre meghatározott struktúrában történik. Az esettanulmányok a következő struktúra szerint épülnek fel: I. a teljes gazdaság versenyképességének vizsgálata, II. a turizmus versenyképességének vizsgálata: 1. a turizmus fejlődéstörténete és teljesítménye; 2. a turisztikai klaszter térképe; 3. a gyémánt-modell vizsgálata a turisztikai klaszterben („turisztikai gyémánt”); 4. stratégiai témák és ajánlások. Az esettanulmányok elsődlegesen szekunder forrásokra és szakértői véleményekre támaszkodnak.

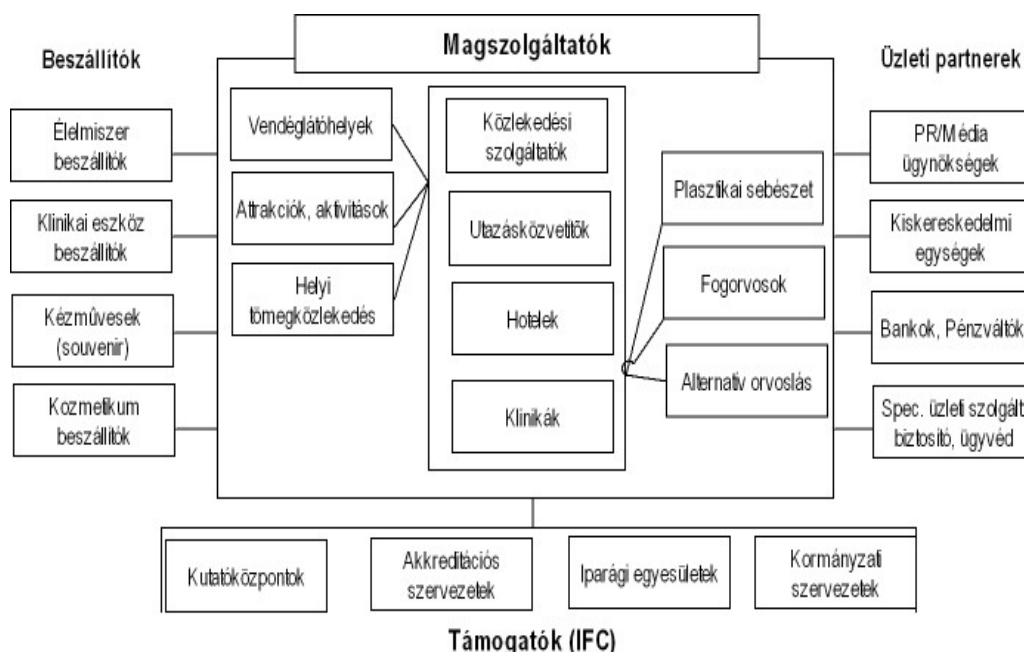
A vizsgált esetek két csoportra oszthatók: 1. a kutatás a teljes ország turizmusát elemzi a klaszter-koncepció alapján, és a szereplőket általánosságban határozza meg, általában tengerparti, üdülő turizmussal jellemezhető országokat illetően (pl. Marokkó (Porter, M.E. - Ketels, C. et al. (2008); Mexikó (Porter, M.E. – Ketelhöhn, N. (2008); Tunézia (Mabrouk, F. et al. (2008)); 2. a vizsgálat speciális turisztikai termék köré épülő klaszter fókuszáltabb és konkrétabb leírására és elemzésére vonatkozik (Egészségügyi turisztikai (Medical tourism) klaszterek Thaiföldön (Harryono, M. et al. (2006)), Fülöp-szigeteken (Porter, M. E. et al. (2008)).

Az esettanulmányok tanulságai közül a klaszter szereplők feltérképezését emelem ki. Az egyes kutatások más-más megközelítésben mutatják be a klaszter szereplőit, ugyanakkor valamennyiben közősek a következő szereplői csoportok:

- Klaszter-mag: Turisztikai magszektor szereplőit tartalmazza, mely az 1.1. alfejezetben bemutatott Holloway-modell „turisztikai termelőivel” azonosak: szálláshely-szolgáltatók, közlekedési szolgáltatók, utazásközvetítők, attrakciók és aktivitások, és kiegészítő szolgáltatások.
- Támogató szolgáltatások: Valamennyi kutatás azonos módon hangsúlyt helyez az ún. IFC-re (institution for collaboration – az együttműködés intézményei), mely csoport magában foglalja az oktató/kutató intézményeket, a turizmus közintézményeit, az iparági egyesületeket.

A kutatások eltérő módon kezelik a kapcsolódó iparágakat, és jó néhány vizsgálat itt is megjeleníti a magszektorba tartozó szolgáltatókat. Értelmezésem szerint ide azok a szereplők tartoznak, melyek beszállítóként vagy üzleti partnerként tartandók számon, ilyenek pl. az élelmiszer-beszállítók, a média-, és PR-ügynökségek. Ezen gondolkodásmenet alapján épül fel a thaiföldi egészségügyi klaszter térképe, mely a 7. ábrán látható, azzal a specifikummal, hogy a magszereplők közé tartoznak a pozíció szempontjából fontos klinikai szolgáltatók.

7. ábra: Egészségügyi turisztikai klaszter szereplői Thaiföldön



Forrás: Harryono, M. et al. (2006) 21.o.

A HBS kutatások strukturáltan elemzik a vizsgált desztinációk versenyképességét: lehetővé téve a „legjobb gyakorlatok” kiválasztását, nagy hangsúlyt helyezve a klaszter-struktúrák feltérképezésére. Ugyanakkor a klaszter-koncepció mélyebb összefüggéseit (pl. társadalmi kohéziót, a kifinomult verseny meglétét) a kutatások nem vizsgálják, vagy az eredményeket nem teszik explicitté.

Az European Cluster Observatory (2008) az Európai Bizottság „Klaszterek és innováció” elnevezésű programjának keretein belül vizsgálta az újonnan csatlakozott uniós államok klasztereinek innovációs képességeit. Ezen kutatás során került sor a máltai turisztikai klaszter azonosítására statisztikai adatok (egyes iparágak foglalkoztatottsági adatai alapján) és szakértői mélyinterjúk alapján. A máltai turisztikai szektor innovációs kapacitásának vizsgálata a gyémánt-modellre támaszkodott a következő eredményekkel. Máltán megindult turisztikai fejlesztések hajtóerejét egyértelműen a Turisztikai Iroda tevékenysége jelenti, amely marketing feladatokat lát el, a turisztikai kkv-k marketing-akcióit összefogja és koordinálja. A szálláshely-szolgáltatók között differenciálás-központú verseny folyik, melynek jellemzője, hogy a szolgáltatók megosztják egymással a piaci információkat.

A szállodapiaci tudás és a legjobb gyakorlatok terjedésének további útja az, hogy a szállodavezetők karrierépítés céljából viszonylag gyakran váltanak munkahelyet. Az innovációs tevékenység fejlesztési szükséglete került azonosításra az ICT-alkalmazások és a környezetbarát technológiák terén, utóbbinak ösztönzését kormányzati feladatként azonosították.

Murphy-Jackson (2006) kutatásának középpontjában annak a kérdésnek a vizsgálata állt, hogy a Porteri gyémánt mely elemei és a klaszter-elmélet mely sikertényezői állnak a négy kiválasztott, ausztrál vidéki desztinációk eltérő turisztikai teljesítménye mögött. A desztinációk turisztikai teljesítménye az egy lakosra jutó turisztikai bevétel alapján került összehasonlításra. A Porteri gyémánt alapján, szekunder forrásokra támaszkodva azonosításra került a legkiemelkedőbb turisztikai adottságokkal rendelkező desztináció, melynek fajlagos turisztikai bevétele a legalacsonyabb volt. Továbbiakban a klaszter-elmélet két sikertényezője került vizsgálatra 1. a kifinomult verseny megléte; 2. társadalmi tőke – a szereplők együttműködési hajlandósága, a magánszférán belüli, illetve a magán- és közszféra közötti szoros kapcsolatok megléte, előre meghatározott indikátorok alapján, Likert-skálán mérve. A kutatás eredményei azt igazolták, hogy a komparatív előnnyel rendelkező, de lemaradó desztinációban ellenére annak, hogy működik a desztináció koordinációjára hivatott egyesület, hiányzik a desztináción belüli együttműködés, melynek oka, hogy a szóban forgó desztináció több önkormányzat területi határán áll, és a terület politikai csatározások helyszíne. A kutatás eredményei összességében azt igazolták, hogy a desztinációk teljesítménye magyarázható a klaszter-elmélet sikertényezőivel.

II. Hazai kutatások

Hazánkban kevés elméleti indíttatású kutatás született a desztinációs versenyképesség ex ante oldalát illetően, mely magyarázható azzal, hogy a témakör néhány évvel ezelőtt került a figyelem középpontjába mind szakmai, mind tudományos körökben. Fontos azonban kiemelni, hogy a versenyképesség gyakorlati megközelítése szempontjából számos desztináció-fejlesztésre vonatkozó, területi stratégia készült. Ezen stratégiák ritkán épülnek a desztináció menedzsment vagy a versenyképesség elméleti megközelítéseire, és elsődlegesen szekunder adatokon és ritkábban szakértői megkérdezéseken alapulnak.

Lengyel Márton (1997) kutatása volt az első hazai desztinációs versenyképességre vonatkozó kutatás, mely Magyarországra turizmusának makro-szintű megközelítésére irányult. A statisztikai adatokon alapuló ex post, és a gyémánt-modell tényezőire épülő ex ante tényezők vizsgálata a következő eredményekre vezetett: 1. A hazai turizmus a bevételek tekintetében alacsony szinten, amíg a vendégforgalmat illetően magas szinten teljesít. A minőség növelésével, a szürkegazdaság megszüntetésével komoly bevétel-növekedés érhető el; 2. Belföldi turizmus ösztönzése, a magyarok által külföldi utazásra szánt összegek itthoni realizálása érdekében, a rövidebb utazások trendjének tükrében; 3. A minőségi turizmus szempontjából szemléletváltás szükségessége a szolgáltatói körben; 4. Kormányzati szerepvállalás kiemelése a tervezés, fejlesztés és ösztönzés tekintetében. A kutatás egyértelmű érdeme az, hogy azonosította a hazai turizmus mindazon fejlesztési szükségletét, melyek korábban nem kerültek kimondásra.

A desztinációs versenyképesség jóléti vetületének vizsgálatára vonatkozik Kovács és társai (2000) által végzett, Hollókőre fókuszáló kutatás, kiemelt tanulságokat hordozva a felülről jövő desztináció fejlesztés negatív eredményeire. A faluban már az 1970-es években megkezdődő, negatív társadalmi és demográfiai folyamatokat a „kirakattá válás” felerősítette, és a falu elérte teherbíró-képességének határát. A tanulmány jelentős tanulságokat hordoz azon törekeny társadalmi jellemzőkkel bíró falvak számára, amelyek a turizmus fejlesztésében látják a kitörési pontot, és alapvetően a fenntarthatóságot szem előtt tartó, közösségi tervezés nézőpontját támasztja alá.

Fontosnak találom kiemelni a hazai turisztikai versenyképesség fokozásának jelenlegi, legjelentősebb dokumentumát, a Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégiát (NTS, MTH, (2005)). A dokumentum a hazai turizmus versenyképességének növelését tűzte ki célul, melynek keretében a piaci pozíció javítása, és a vállalkozások hosszú távú jövedelmezősége kerül meghatározásra, a turizmus életminőségre gyakorolt hatásainak optimalizálásával. Kiemelendőnek tartom a meghatározás azon pozitívumát, hogy jóléti cél nem egy „mindent átható” fogalomként jelenik meg, hanem konkrét tevékenységek kerülnek meghatározásra (pl. a lakosság bevonása, környezetbarát technikák alkalmazásának, helyi termékek fogyasztásának ösztönzése).

A stratégiában a hazai turizmus fejlesztési pilléreit a következőképpen azonosították: 1. Versenyképesség és életminőség (főcél), 2. Turistafogadás feltételei; 3. attrakciófejlesztés; 4. Horizontális célok (pl. fenntarthatóság, minőség, esélyegyenlőség, ifjúsági turizmus).

Regionális és települési szinten is készültek olyan desztináció-fejlesztési stratégiák, melyek többnyire az NTS ex ante tényezőit vizsgálják. A publikus dokumentumok közül kiemelendők a regionális turizmusfejlesztési stratégiák, melyek a 2007-2013. uniós tervezési időszak operatív programjaihoz való kapcsolódás céljából készültek.¹ A stratégiák átlagosan 30-40 szakértői interjún alapulnak. A versenyképesség ex ante tényezőinek a mélyebb szintű vizsgálata nem volt lehetséges, ugyanakkor a dokumentumok irányadó stratégiai javaslatokat fogalmaznak meg.

A regionális stratégiák közül kiemelném a GKI (2004) kutatását, mely a Balaton Kiemelt Üdülőkörzet jövedelemtermelő képességére vonatkozott. A tanulmányt elméleti szempontból is értékelendő versenyképesség kutatásnak tartom. A kutatás átfogóan vizsgálja a régió teljes gazdaságát, melynek a turizmus egy részét képezi. A turizmus-specifikus vizsgálatkor ún. turizmus fejlettségi mutató került meghatározásra, mely a „gyengébb és magasabb fizetőképességű turizmus” fejlődését mutatta települési szinten, az alacsonyabb és a magasabb kategóriájú szálláshelyek kapacitásának, és bevételeinek tükrében. További tényezőként került kiemelésre az emberi erőforrás, a minőség, az árdifferenciálás és szabályozás. A tanulmány hangsúlyt helyez az érdekképviselőre, a központi koordinációra, és az együttműködésekre. A térségen belüli érdekviszonyok és együttműködések feltérképezése polgármesterekkel készített mélyinterjúk alapján történt, mely kutatás során a terület valamennyi települést érintette. Habár a kutatás megbízhatósága kérdéses, mindenképp figyelemre méltó ezen tényező átlagosnál gondosabb vizsgálata és elemzése.

Statisztikai elemzés szekunder kutatással

A szekunder kutatással végzett elemzések a versenyképesség ex post, tehát eredmény oldalára helyezik a hangsúlyt. Statisztikai adatokra építve vizsgálja a hazai desztinációk turisztikai teljesítményét Kóródi - Dudás szerzőpáros (2003).

¹ <http://www.mth.gov.hu/main.php?folderID=949>

A kutatás elsődlegesen a turisztikai teljesítmény és a gazdasági fejlettség kapcsolatának vizsgálatára vonatkozott azzal a kiinduló hipotézissel, miszerint az átlagosnál magasabb gazdasági teljesítménnyel és fejlettebb infrastruktúrával rendelkező területek jelentősebb vendégforgalmat generálnak. Az eredmény értelmében a főfaktorban megjelentek a turizmushoz kapcsolódó mutatók, de a várt gazdasági teljesítményre, vagy infrastrukturális ellátottságra vonatkozó összefüggés nem volt kimutatható. Mindebből a kutatók arra a következtetésre jutottak, hogy a turizmus teljesítményére nehezen számszerűsíthető tényezők hathatnak a fogadóképességen túl, mint például a területen található vonzerők, a marketing-tevékenység, vagy a lakosság vendégszeretete.

Turisztikai klaszter-kutatás – definíciós alapok

Hazánkban a turisztikai klaszterek a 2004-2006 közötti, klaszteresedést ösztönző uniós források hatására jöttek létre, elsődlegesen az egészségturizmus területén, regionális együttműködések formájában, főként összehangolt marketing-tevékenység céljából (Fodor, Á. (2008)). A turisztikai klaszterekkel foglalkozó első hazai, publikált kutatások Fodor Ágnes (2007/2008) nevéhez fűződnek. A kutatások célja az ökoturisztikai klaszter fogalmának Delphi-kutatással történő meghatározása volt. A szerző számos klaszter-definíciót vizsgálva jut el arra a következtetésre, miszerint az ökoturisztikai klaszter esetében a Porter ((1998) 2.2. alfejezetben bemutatott) definíciója megfelelő, mivel ezen meghatározás fedi le az ökoturisztikai desztinációk kapcsolatrendszerének komplexitását.

A Delphi-kutatás eredménye szerint az ökoturisztikai klaszter „védelmi és hasznosíthatósági alapelveken és táj adottságain nyugvó rendszerként” definiálható, a következő jellemzőkkel: 1. szereplők (természetvédelmi és turisztikai vállalkozások, intézmények); 2. kapcsolat természete (versenyző együttműködés); 3. közös cél (nagyobb gazdasági és társadalmi haszon elérése, értékek közös védelme).

3.2.3. KÍNÁLATI OLDALI KUTATÁSOK ÖSSZEGZÉSE

Az egyes kutatások más-más tényezőkre helyezik a hangsúlyt – egyes esetekben több tucat faktort is elemezve – ugyanakkor vannak olyan elemek, melyek általánosan komoly szerepet kapnak.

A 2. táblázatban összegyűjtöttem azokat a tényezőket, melyeket a legfontosabb, elméleti alapokon nyugvó, ex ante tényezőket vizsgáló kutatások magukban foglalnak, kiindulva Crouch (2006) átfogó kutatásának eredményeiből, mely a tényezők jelentőségének szakértői megítélésére vonatkozott.

A magerőforrások (szuprastruktúra, vonzerők, aktivitások) és a támogató erőforrások (elérhetőség, alpinfrastruktúra, vendégszeretet, vállalkozói aktivitás) szinte valamennyi kutatásban megjelent. A támogató iparágak (beszállítók, pl. élelmiszer-ellátók) Enright (2004) kutatásában, a klaszter-kutatásokban és a hazai GKI-kutatásában szerepelt. A desztináció menedzsment és tervezés gyakran nem „nevén nevezve”, de tényezőiben lett vizsgálva a legtöbb kutatásban. Amíg a minősítő tényezők között kiemelt szerepet kapott az ár/érték arány, az elhelyezkedés – elsősorban a legfontosabb küldőpiacoktól való távolság -, és az imázs. A vállalati verseny és stratégia jelentősége kevésbé mutat egyértelmű képet, elsődlegesen a Porteri elméletekre épülő modellekben kaptak ezen tényezők szerepet, továbbá a GKI-kutatás jelenít meg bizonyos elemeket. A keresleti tényező vizsgálata szinte valamennyi kutatásban megjelenik, elsősorban az adott terület ex post eredményeinek vizsgálatakor, a vendégforgalom és a turisztikai bevétel jellemzően szekunder forrásokból megszerezhető eredményeit elemezve. A kormányzati szerepvállalás egyértelműen nagy jelentőséggel bír, mely esetenként „csak” a szabályozás és végrehajtás terén látható (Enright (2004); Fodor (2008), ugyanakkor a legtöbb kutatás a kormányzat fejlesztési, technikai és anyagi támogatásait is fontosnak tartja (Flagestad et al. (2009))

A pénzügyi erőforrás – a tőkéhez való hozzáférés, a központi támogatások – szerepe elsődlegesen a hazai kutatásokban egyértelmű, de megjelenik Flagestad (2009) kutatásaiban is, mely eredmény utal a turisztikai kínálatot domináló kkv-k tőkehiányának problémájára. Az együttműködések jelentősége szinte valamennyi vizsgálatban kiemelt indikátor, és néhány kutatás (Flagestad (2009), Fodor (2008), GKI (2004), Wilson (2001)) foglalkozik is ezen tényező mélyebb szintű elemzésével. A helyi közösség támogatása pedig csak a vidéki desztinációkban kap szerepet, ezen kutatások közül is kiemelt vetületként jelenik meg a hollókői vizsgálatban (Kovács, D. et al. (2000)), elsődlegesen a közösség bevonása nélküli fejlesztés negatív eredményei miatt.

Tényezők / Kutatások	Crouc h (2006)	Enrigh t (2004)	Wilso n (2001)	HBS kutatáso k	Cluster. Observ. (2008)	Flagestad (2009)	Lengy el (1997)	GKI (2004)	Kovács (2000)	Fodor (2008)
Magerőforrások	x	x		x	x	x	x	x		x
Támogató erőforrás	x	x		x	x	x	x	x		
támogató iparágak		x		x		x		x		
Desztináció men.	x		x	x	x	x	x	x		x
innováció – termékfejl.	x		x	x	x	x	x	x		x
kommunikáció	x			x	x	x	x	x		x
kutatás	x					x		x		x
oktatás			x			x	x	x		x
desztináció men. szerv		x	x		x	x		x	x	x
professzionális vezetőség			x			x		x	x	x
Desztináció tervezés	x		x		x	x	x	x		x
pozicionálás	x			x	x		x	x		
fejlesztés	x		x	x	x	x	x	x	x	
monitoring	x						x	x		
vízió	x							x		x
Minősítő tényezők	x			x			x	x		
ár/érték	x			x			x	x		
biztonság	x									
politikai stabilitás		x								
imázs/márka	x			x						
elhelyezkedés	x	x				x	x			
Váll. verseny, strat.				x	x	x	x			
innováció				x	x	x	x	x		
beruházások						x		x		
kifinomult verseny					x	x	x	x		
ICT-adaptáció		x			x					
környezeti men.					x				x	x
minőségmen.				x			x	x		
Keresleti tényező		x		x		x	x	x	x	
Kormányz. szerepv.			x	x	x	x	x	x	x	x
Pénzügyi erőforrás		x	x			x	x	x		x
Együttműködés			x	x	x	x	x	x		x
Közösség támogat.			x			x			x	x

2.táblázat: Desztinációs versenyképesség kiemelt tényezői az empirikus kutatások eredményei szerint
(saját szerkesztés)

4. A KUTATÁS MÓDSZERTANA

A szakirodalom áttekintése után a desztinációs versenyképesség kutatását tűztem ki célul. Elsődleges kérdés volt a versenyképesség elméleti megközelítései által adott irányok (kínálati / keresleti oldal; közgazdaságtani / gazdálkodástani megközelítés) közüli választás, amelyet a gyakorlati hasznosíthatóság végiggondolása irányított. Kiemelten azért, mert a turisztikai desztinációk fejlesztése, menedzsmentje, szervezeti rendszerének kialakítása a közelmúltban került a hazai turisztikai irányításpolitikai fókuszába. Mindezért olyan irány meghatározását tartottam megfelelőnek, amely fejlesztési oldalról, stratégiai vetületében járulhat hozzá a hazai desztinációk fejlesztéséhez egy kellően áttekinthető, rugalmasan finomítható értelmezési keretben. Ezen ok miatt nem törekedtem a desztinációs versenyképesség korábbiakban bemutatott, átfogó elméleteiben látható indikátor-rendszerek kialakítására, és azáltal az eredmények mérésére. Választásom a desztinációs versenyképesség ex ante tényezőinek, stratégiai és fejlesztési szemléletet támogató megközelítésére, ilyen módon a klaszter-elmélet desztinációkban történő adaptációs lehetőségére esett.

4.1.KUTATÁS KIINDULÓ KÉRDÉSEI ÉS ELŐFELTEVÉSEI

A klaszter-elmélet turisztikai szakirodalomban történő adaptációja megtörtént, és a kutatások tekintetében is fejlődő iránynak nevezhető, ugyanakkor a turisztikai klaszterek mélyebb összefüggéseit, hajtóerejét és sikertényezőit kevés kutatás vizsgálja részleteiben. A gyakorlati szempontok által (is) vezérelt, fentiekben bemutatott kutatási céloom végett véltem úgy, hogy a klaszter sikertényezőinek a feltárása mind akadémiai, mind gyakorlati szempontból hasznos tanulságokat hordozhat, ezért kutatásomat a klaszter-elmélet desztinációkban történő vizsgálatára fókuszálom, kvalitatív esettanulmány keretében. Tárgam megfogalmazott, fő kutatási kérdésem a következő:

„A klaszter-elmélet tényezőivel hogyan magyarázható a desztináció versenyképessége?”

Kutatásom végső célja egy olyan elméleti keret felállítása, amely bemutatja a desztináció versenyképességének klaszter-központú értelmezését, amely segítségével azonosíthatóvá válnak a fejlesztési szemléletet támogató legrelevánsabb tényezők: a desztináció versenyképessége szempontjából legfontosabb szereplők, erőforrások, siker-, kudarctényezők, valamint a közöttük lévő összefüggések.

4.1.1. KULCSFOGALMAK ÉRTELMEZÉSE

A kutatási kérdés értelmezési keretének összeállításához elengedhetetlen a fő kutatási kérdésben álló kulcsfogalmak általam követett értelmezésének bemutatása.

1. Desztinációk értelmezése

Turisztikai desztináció alatt egy területi egységet értek, mely a turisztikai tartózkodás és élmény helyszíne. A desztináció egy térbeli gazdasági csomópont, ahová a turizmusra jellemző és a turizmushoz kapcsolódó ágazatok vállalkozásai tömörülnek, és működnek együtt a helyi intézményekkel és a közösséggel, a desztináció sikere érdekében. A desztináció határait földrajzi határok, vagy ezen területi együttműködés határai adhatják meg. A desztináció szélesebb értelemben gazdasági-, társadalmi-, természeti egység és ilyen szempontból annak természeti, társadalmi, és gazdasági fenntarthatóságának biztosítása elengedhetetlen.

2. Desztinációs versenyképesség értelmezése

A desztináció általános versenyképességének értelmezésére az UNWTO (2000) által meghatározott, 3.1. fejezetben hivatkozott definíciót használom kiindulópontként.

„A versenyképesség a desztináció azon kapacitása, mely által sikeresen tud helytállni a turisztikai versenyben, annak érdekében, hogy átlagon felüli jólétet biztosítson, melyet megőrizni képes a lehető legkisebb társadalmi és természeti költségekkel. (...) Egy versenyképes desztinációban a szereplők átlagosnál magasabb profitot termelnek és bért fizetnek, a tárgyi eszközök folyamatos felújítása megtörténik, az új beruházások könnyen jönnek. A vállalkozók, és az önkormányzatok optimistán látják a jövőt és a lakosok jóléte - fizikai és társadalmi jóléte is -, magas.” (UNWTO, 2000, 66.o.)

A definíció több tekintetben mutat hasonlóságot a regionális versenyképesség fogalmi lehatárolásával (Lásd 2.1. alfejezet), hiszen a jóléti cél láthatóan a célterületek esetében is kiemelendő, ahogyan a fenntartható fejlődésre, a helyiek jövedelmére és a termelékenységre is utalás történik. Látható ugyanakkor az alapvető különbség, a versenyben való helytállás célja, amely a keresleti igények felkeltésére, és kielégítésére vonatkozik, és központi szerepet kap, tekintve azt, hogy a desztináció turisztikai élmények színhelye. Az átfogó definíció tehát a következő kulcs-szemponthoz foglalja magában:

- keresleti oldali versenyképesség: piaci igényeknek való megfelelés
- kínálati oldali versenyképesség: termelékenység fokozása
- jóléti cél: helyiek jövedelmének fokozása és a fenntartható fejlődés biztosítása.

Kutatásom fókuszában a kínálati oldali versenyképesség áll, és a desztinációk termelékenységének növekedését meghatározó tényezők azonosítására helyezem a hangsúlyt. A termelékenység növelésének három módját határozta meg Porter (1998, 210.o.): 1. kifinomult módszerek alkalmazása, 2. fejlett technológiák sikeres adaptációja és kihasználása; 3. egyedülálló, differenciált termékek, szolgáltatások előállítása. A klaszterek esetében ezen tényezők olyan továbbiakkal egészítendő ki mint a speciális erőforrásokhoz való hozzáférés; információ-, tudásbázis; kiegészítő hatás; innováció; és az új vállalkozások megjelenése (Porter (1999; 1998)). Mindezen tényezők, és a mögöttük álló szereplők és hajtóerők turisztikai desztinációban történő azonosítása áll kutatásom középpontjában. Fontosnak tartom ugyanakkor a keresleti oldali versenyképesség vizsgálatát, amely jelen kutatás keretei között szekunder forrásokra alapozva tehető meg a vendégforgalom statisztikai vizsgálatával, továbbá a desztinációk imázsára vonatkozó kutatások eredményeinek, és a desztinációval kapcsolatos, sajtóban és az interneten megjelent vélemények, cikkek elemzésével. A jóléti cél vizsgálata szintén kiemelendő, ugyanakkor a kutatás fókuszáltsága és korlátozottsága miatt mindez a helyiek jövedelmét biztosító foglalkoztatottságra vonatkozó statisztikai adatok elemzésével, és a helyiek jóléti és jóléti tényezőinek valamint a fenntarthatóság kérdéseinek mélyinterjúk során történő feltárásával történhet.

4.1.2. FŐ KUTATÁSI KÉRDÉS LEBONTÁSA

Fő kutatási kérdésem háttérében a következő értelmezési keret áll. Alapvető kiindulási pontom az, hogy a desztináció „alapját” egy általánosan gazdasági-, társadalmi-, természeti egységként értelmezhető terület alkotja, melyre felépül a desztináció turisztikai hálózata. Ebből a szempontból a desztináció, a regionális versenyképesség átfogó elméleti megközelítése szerinti tényezőkkel továbbá a turizmus kialakulásához elengedhetetlen adottságokkal kell, hogy rendelkezzen. Ezekre a tényezőkre épül fel a desztináció turisztikai hálózata, melynek versenyképességét értelmezésem szerint a klaszter sikertényezői magyarázzák, amelyek által biztosított termelékenységnövekedés vezet a desztinációs versenyképesség tekintetében is meghatározott jóléti célhoz. A klaszter-elmélet elsősorban abból indul ki, hogy egy terület versenyképes, ha vállalkozásai versenyképesek és ehhez a „helyi bázisnak” megfelelő erőforrásokkal szükséges rendelkeznie.

A klaszter-elmélet központi eleme a vállalkozások és intézmények földrajzi közelségéből származó előnyök kihasználása, együttműködések és helyi értékesítés lehetőségeinek kialakulása, mely által csökkenthető a tranzakciós költség, növelhető az innovációs tevékenység, méretgazdaságos működés válik lehetővé, és a termelékenység fokozódik. A klaszter előnyei alapvetően akkor használhatók ki, ha a szereplőket helyi informális hálózatok kötik össze, és működik az információ-, és tudásáramlás.

Habár a regionális, általános klaszterek értékláncai magukban hordozzák a keresleti tényezőt, ezen tényező kiemelése a desztinációk esetében szükséges, mivel a célterületek jólétét az utazók által elköltött jövedelem biztosítja javarészt, ezért a kereslet megcélzása, elérése és elégedettségének biztosítása a desztináció sikerének egyik kulcsa. A kereslet változásában érhetők tetten a legfontosabb külső tényezők (pl. gazdasági válság jelei, utazási szokások változásai), melyek alkalmazkodásra készítetik a desztinációkat (Lásd Máltai turisztikai klaszter esete 3.2.2. alfejezet). A kereslet jelentős hatást gyakorolhat az élettérre még akkor is, ha csupán az emberi jelenlétre gondolunk a természetes élővilág, és a helyi lakosok mindennapi életének megzavarása tekintetében, nem beszélve a szándékosan okozott károkról, mint például szemetelés, rongálás. (A témáról részletes összefoglalást nyújt Puczkó-Rátz (2005).)

A turisztikai kereslet összetétele, az érkező turisták és a helyi lakosok életstílusa, értékei között lévő különbségek nagymértékben meghatározzák azt, hogy az utazók milyen érzékelhető hatást gyakorolnak a területre. A kormányzati szerepvállalás szintén kulcskérdés a közjóságokat is magában foglaló turisztikai kínálat és az ország, mint „ernyő- desztináció” kommunikációja, továbbá a szabályozás szempontjából, melyek együttesen a kormányzat szerepének kiemelését indokolják.

A fő kutatási kérdés mögött álló értelmezési keret összetettsége miatt további olyan alkérdések szükségesek, amelyek a keret egyes tényezőire rávilágítanak. A főkérdésből levezethető alkérdések és a mögöttük álló előfeltevések a következők. (A kutatás kvalitatív esettanulmány módszere indokolja az előfeltevések vázlatos kifejtését, mivel jelen esetben nem hipotézis-tesztelésről van szó.)

1. *Milyen szereplők alkotják a desztinációt és közülük melyek sorolhatók a desztinációs versenyképesség szempontjából legfontosabbnak nevezhető, mag-szereplők közé?*

A kutatás szempontjából elsődlegesen a klaszter szereplőinek azonosítása szükséges a desztinációban, akiknek percepciói adhatnak választ a további kérdésekre. A klaszter-elmélet szerint a klaszter-magját a rivális vállalatok alkotják, mely megjelenik a Harvard Business School kutatások turisztikai klaszter-térképein is. Úgy vélem, hogy a desztinációk tekintetében a mag-szereplők köre bővítendő, mivel mind a desztináció szakirodalmában (Pechlaner (2004); Bieger (1997)), mind a turisztikai hálózatok és a közösség-alapú tervezés kutatásaiban (Dredge (2006); Nyaupane, G.P. et al. (2006)) a helyi önkormányzat, a helyi desztináció menedzsment és a civil szervezetek kiemelt szerepet kapnak. Különösen igaz lehet ez fejlődő desztinációk esetében, ahol ezek a szervezetek katalizátor szerepet tölthetnek be például olyan fontos területeken, mint az együttműködések ösztönzése, a fejlesztések elindítása. Ezen szempontok alapján a desztináció mag-szereplői a következők lehetnek:

- Turisztikai magszektor: Szálláshely-, vendéglátó szolgáltatók, közlekedési szolgáltatók, attrakciók üzemeltetői, aktivitások és programok szervezői, utazásközvetítők, konferencia-központok, és rekreációs szolgáltatók (pl. sport-létesítmények, gyógyfürdők).

- **Önkormányzatok:** A helyi önkormányzatoknak kiemelt szerepe lehet a közjavaknak számító erőforrások fejlesztésében és az ehhez szükséges pénzügyi források, állami támogatások megszerzésében, az együttműködések ösztönzésében, a szolgáltatók képzésében, és helyet kapnak a köz-, és magánszféra által létrehozott desztináció menedzsment szervezetekben.
- **Desztináció menedzsment szervezetek:** A desztináció átfogó koordinációjával foglalkozó szervezetek. Tagjaikat tekintve ezen szervezetek lehetnek állami intézmények, helyi közösség szervezetei, vagy a magán-, és közszféra közös intézményei.
- **Civil szervezetek:** Ezen szervezetek közé tartozhatnak a célterületen működő azon egyesületek (sport-, kulturális, természetvédő civil szervezetek), melyek programjai növelik a helyi identitástudatot, közösségi kapcsolatok kialakításának adnak teret, és akár turisztikai aktivitásként is számon tarthatóak.

A támogató szereplők körére vonatkozóan az előfeltevéseim a következők:

- **Kapcsolódó iparágak – támogató szereplők:** Azok a szervezetek, akik beszállítóként vagy üzleti partnerként tartandóak számon, ilyenek pl. az élelmiszer-beszállítók, a kiskereskedelem egységei, a média-, és PR-ügynökségek, építési vállalkozók, pénzügyi beruházók.
- **Támogató szervezetek:** Azon (többnyire köz-) intézmények, melyek oktatói, kutatói, szabályozói szerepet töltenek be, vagy az infrastrukturális feltételeket biztosítják.
- **Helyi lakosok:** A helyi lakosság fontos meghatározója az atmoszférának: az összetartó helyi közösség érdekérvényesítő szerepet játszhat a közösség és a környezet értékeinek megóvásában és akár hajtóereje lehet a fejlődésnek.

2. *Hogyan jellemezhetőek a mag-szereplők közötti kapcsolatok?*

A klaszter egyik központi eleme a „társadalmi ragasztóanyag” (social glue, társadalmi kohézió), amely a szereplők között lévő informális kapcsolati hálózatokra utal. A társadalmi ragasztóanyag helyett mind a regionális versenyképesség, mind a desztinációs versenyképesség irodalmában megjelenik a szociológiában széles körben definiált társadalmi tőke fogalma.

Társadalmi tőke definiálható úgy, mint „az emberek közti társadalmi együttműködést (kooperációt) elősegítő, „mozgósított” informális társadalmi normák és értékek együttese, kezdve a reciprocitástól a bizalmon át egészen a valláserkölcsig” (Orbán-Szántó (2005) 57.o., hivatkozva Fukuyama (2000)). A társadalmi tőke leírható úgy, mint mindazon formális és informális kapcsolatok összessége, melyek mozgósítása által az egyéni és kollektív szempontok érvényesülhetnek (Orbán-Szántó (2005)). A klaszter másik központi elemeként az ún. kifinomult verseny nevezhető, amely értelmében a szereplők megkülönböztetés, egyediség, és folyamatos fejlesztés során szereznek versenyelőnyt (Porter (1998)). Előfeltevésem az, hogy a sikeres desztinációt mind a formális, mind az informális kapcsolati hálókön alapuló társadalmi kohézió jellemzi, és a verseny „kifinomultsága” tetten érhető a szereplők versenyző magatartásában.

3. *Milyen tényezők nevezhetők a desztinációs versenyképesség siker-, és kudarctényezőinek?*

A desztinációk versenyképességének értelmezési dimenzióiban utaltam arra, hogy a klaszterelmélet és a regionális versenyképesség elméleti megközelítései alapján, a desztinációk termelékenységnövekedést szolgáló sikertényezők kiemelendők. A desztináció sikertényezőire vonatkozóan a következők az előfeltevéseim:

- Speciális erőforrások közös fejlesztése, specializációja: Ezen erőforrások között szerepelhetnek a turisztikai attrakciók fejlesztése, szállítótól való közös rendelés (pl. energia, élelmiszer); piaci kapcsolatok közös fejlesztése (pl. tanulmányutak szervezése utazási irodák számára).
- Innováció: Az új turizmus keresletének heterogenitása és gyorsan változó igényei folyamatos megújulásra készítetik a turisztikai desztinációkat (Poon, A. (1993)). Az innováció területei a következők lehetnek: 1. termékfejlesztés: új turisztikai szolgáltatások fejlesztése, vagy a szolgáltatások minőségének növelése; komplementer turisztikai szolgáltatások „összecsomagolása”; 2. piacfejlesztés: piaci terjeszkedés együttműködésben, az ellátási lánc integrációja – közvetítőkkal való szorosabb kapcsolat révén a minőség javítása, a vevők igényeinek gyors, rugalmas kiszolgálása; 3. új technikák alkalmazása: ICT-alkalmazások, pl. hozam-menedzsment módszerek terjedése.

- Kifinomult verseny: A magszektort is heterogén iparágak alkotják, melyek kiegészítik egymást, és a termelékenységet növelő „kifinomult” verseny megléte azonos iparágakon belül értelmezhető. Adott iparágon belül (pl. szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás, programszervezés területén) differenciálás, és innováció-központú verseny megléte növeli a termelékenységet, árverseny nem alakul ki.
- Kiegészítő hatás: A kiegészítő hatás a komplementer szolgáltatások egymást erősítő hatására vonatkozik, melyre Porter (1998) az utazási csomagot hozza fel példaként. Az adott desztináció által nyújtott, modulokból álló, de bármikor aktivizálható komplex programcsomagok tartozhatnak ide. Idetartozhat továbbá a közeli települések vagy a desztinációt magában foglaló régió jó híre is, mely árnyékhatastként pozitív következményekkel jár az adott célterület számára, ha ezt kiaknázni képes.
- Beruházások: A klaszter termelékenységére az új beruházások pozitívan hatnak. Az új vállalkozások megjelenése bővíti az erőforrás-, és tudásbázist, piacot hozhatnak, továbbá az új „kihívók” ösztönzik az innovációt és a differenciálást. Mindez értelmezésem szerint igaz a turisztikai desztinációk esetében is, hiszen a turisztikai szolgáltatások diverzifikált portfóliója növeli a desztináció egészének vonzerejét. A keresleti igényekhez alkalmazkodó, új termékekbe való befektetés csökkentheti a turisztikai szezonalitást. A külföldi befektetések pedig mind új piacot, mind új know-how-t hozhatnak a területre.
- Közös stratégia: Stratégia alatt elsősorban a megfelelő célcsoport-képzést és a pozicionálást értem, mely nem csak a szolgáltatók szintjén fontos, hanem desztináció, mint egység szintjén is, hiszen csak ilyen módon alakítható ki sikeres programcsomag a célterületen, és ezáltal folytathat a desztináció hatékony, fókuszált kommunikációt, mely valamennyi szereplője számára hasznot hoz.
Az ember alkotta vonzerők (programok, rendezvények, tematikus ajánlatok) fontos szerepet játszhatnak abban, hogy a desztináció megkülönböztesse magát a versenytársaitól.
- Fenntarthatóság: A fenntartható turizmus szempontjainak közös érvényesítése alapvetően fontos a helyiek jólétének növelése érdekében. A fenntartható fejlődés érvényesítése által megtakarítások érhetők el, és csökkenthetők az infrastruktúra karbantartási költségei, melyek a termelékenység növeléséhez vezetnek.

- ICT alkalmazások: Az ICT-alkalmazások használatát két szempontból tartom kiemelendőnek. Egyrészt az „új turizmus” egyéni utazói online foglalási szokásai nyomást gyakorolnak a desztinációra az ICT-adaptáció tekintetében, másrészt az ICT-adaptáció egyik leghangsúlyozottabb eredménye a hatékonyság javítása, mely a tranzakciós költségek csökkenéséből ered (Amit – Zott (2001)). A desztinációk integrált rendszereket vezetnek be annak érdekében, hogy egyrészt az új piaci igényeknek megfeleljenek, másrészt segítsék a desztinációt alkotó kis-, középvállalkozások „bekapcsoltságát” és a szereplők közötti kommunikációt.

Feltehető, hogy a következő kudarctényezők akadályozhatják a klaszter kialakulását és működését (Jamal-Getz (1995); Bramwell-Lane (1999), Tosun (2000) alapján):

- professzionalizmus hiánya (a szereplők tudás- és tapasztalat hiánya)
- tőkehiány
- bizalmatlanság és az együttműködési hajlandóság hiánya
- érdekkonfliktusok (pl. befektetők és helyi civil szervezetek között)
- politikai szerepvállalás anomáliái (pl. rövid-távú gondolkodás, a közös döntéshozatal túlzott befolyásolása)
- érdekérvényesítő képesség hiánya

4. A gazdasági, társadalmi-, természeti egység milyen adottságokkal kell, hogy rendelkezzen és milyen külső környezeti tényezők befolyásolják a desztináció sikerét?

Megítélésem szerint, az adottságok körébe a regionális versenyképesség szempontjából kiemelt alaperőforrások, és a desztinációk mag-, és támogató erőforrásainak egy része sorolható, amíg a külső környezeti tényezők köréből kiemelendő a kereslet tényezője, a gazdasági és technológiai környezet, valamint a kormányzat szerepe. Mindez alapján a következők az előfeltevéseim:

- Örökölt erőforrások: 1. természeti tényezők (klíma, természeti csodák, flóra és fauna, intakt természet, a desztináció földrajzi elhelyezkedése); 2. kulturális tényezők (történelmi, hagyományőrző helyszínek; művészeti, építészeti jellemzők, városkép, folklór, kézművesség, gasztronómia, világörökségi helyszínek).

- Megközelíthetőség / alpinfrastruktúra: közlekedési csomópontok létezése, távolsága, és járatok sűrűsége, iránya, kerékpárút-hálózat, helyi tömegközlekedés / általános infrastruktúra, telekommunikációs hálózatok, közegészségügy, közbiztonság, köztisztaság.
- Pénzügyi erőforrások: A tényező tartalmazza egyrészt a vállalkozások tőkéhez jutását, másrészt az önkormányzatok pénzügyi helyzetét, és a kormányzati támogatások mértékét.
- Emberi erőforrás: Tény, hogy a turizmusban az emberi erőforrás nem kap olyan döntő szerepet, mint a „kreatív régiók” esetében, ahol a képzett, innovatív munkaerő központi elem. Ugyanakkor a turizmusban kiemelten jelenik meg a szolgáltatás- és turisztikai marketing eszköztárában, hiszen a vendégszeretet, a nyelvismeret, a motiváltság a turisztikai szolgáltatási minőség fontos eleme. (Tasnádi, J. (2002.); Seitz, G. (2000.)) Értelmezésem szerint az emberi tényező közé sorolandók a turisztikai szervezetek menedzsmentjének képességei: a vállalkozások, és iparági szervezetek vezetőinek innovációhoz, növekedéshez szükséges stratégiai látásmódja, marketing-, és technikai ismeretei.
- Klaszter támogató szereplői: kapcsolódó iparágak, támogató szervezetek, helyi lakosság.
- Külső környezet tényezői: kereslet, gazdasági környezet, kormányzati politikák.

4.2.A KUTATÁS MÓDSZERTANA

Jelen alfejezetben célom az empirikus kutatás módszertanának ismertetése, a kutatási folyamat és jellemzőinek bemutatása, annak logikai magyarázata.

4.2.1. VÁLASZTOTT MÓDSZERTAN

A kutatási kérdéskör vizsgálatához kvalitatív interjúkon alapuló, induktív logikát követő esettanulmány módszerét választottam. Az esettanulmány módszere a következőképpen definiálható: „Az esettanulmány empirikus módszer, amellyel jelenkori jelenséget vizsgálunk valós kontextusában, kiváltképp, mikor a jelenség és a kontextus határai nem különülnek el élesen egymástól.

(...) A bizonyítékok többféle forrására építenek, és az ezen forrásokból származó adatoknak egyazon irányba kell mutatniuk. Az adatgyűjtést és - elemzést az előzetesen kialakított elméleti előfeltevések irányítják. (Yin (1994) 13.o., In: Radácsi (2000)). Módszertan-választásomat a következőkkel indoklom:

- A vizsgálni tervezett kérdéskör, a desztinációs versenyképesség klaszter-központú értelmezése lágy tényezők azonosítását (pl. társadalmi tőke, humán tőke, innovációs kultúra stb.) és a siker-, és kudarc tényezők meghatározását foglalja magában, amelyhez a kvalitatív esettanulmány módszertanának használata megfelelő. Rechnitzer János (1998) és Palkovits István (2000) érvelése szerint a területi versenyképesség ex ante tényezői között számos, nehezen számszerűsíthető, lágy tényező található, amelynek feltárása indokolja a kvalitatív módszertan alkalmazását. Az információk komplexebb körű kezelését teszik lehetővé ugyanis a „lágy” módszerekkel készült esettanulmányok, melyek a siker- és/ vagy kudarc tényezők azonosítására szolgálnak, és használatuk különösen indokolt válsághelyzetek kezelésére vonatkozó összefüggések megállapításakor, az alkalmazkodó-képesség mibenlétének megértésére (Rechnitzer, J. (1998)). „(Ezeknek, mint) „sikertörténeteknek a dokumentálásának, (Palkovits (1997)), majd az esettanulmányok rendszerbe foglalásának (Rechnitzer (1998)) törekvései a kutatások markáns, perspektivikus vonalát jelentik napjainkban.” (Palkovits, I. (2000.; 125.o.)).
- A kutatási alkérdéseim központi elemei a turisztikai klaszter szereplőinek azonosítására, és a közöttük lévő kapcsolatok feltárására vonatkoznak, a desztinációt jellemző formális és informális hálózatok azonosítását célozzák. A turisztikai hálózatok, és/vagy a szereplők közötti kapcsolatok kutatásában az esettanulmány módszere elfogadottnak tekinthető (Dredge, D. (2006); Bieger, T. et. al. (2007), Nyaupane, G.P. et al. (2006)).
- A nemzetközi turisztikai klaszter-kutatásokban az esettanulmány módszere jelenti az egyik fő irányt. A Harvard Business School-on a turisztikai klaszterre vonatkozó esettanulmányok készültek, amelyek során a klaszter-koncepció keretében, előre meghatározott struktúrában került vizsgálatra a kiválasztott desztináció turizmusa.
- A turisztikai klaszter mélyebb szintű összefüggéseinek feltárására csak néhány kutatás született, tehát a terület kutatása kezdeti stádiumban van. Ha a kutatási terület még nem érte el az érettséget, akkor indokolt az esettanulmány módszerének alkalmazása (Babbie, E. (2003)).

A vizsgálat célja a desztinációs versenyképesség klaszter-központú értelmezése, ezért alapvetően maga a desztináció tekinthető a vizsgálat egységének. Ugyanakkor a vizsgálat során a szereplőkre és a közöttük lévő kapcsolatokra is fókuszálok, ezért a desztináció különböző szereplői is a vizsgálat egységét képezik. Ebből a szempontból tehát a tervezett kutatás beágyazott esettanulmánynak is nevezhető. Ebben a tekintetben mind a desztináció kiválasztásának, mind az interjúalanyok megválasztásának módszerei fontosak.

4.2.2. KUTATÁS LOGIKÁJA ÉS MINTAVÁLASZTÁS

Kutatásom tervezésekor, és a tézistervezet védésekor egy hazai eset feldolgozását terveztem, amelyet módszertanilag azzal indokoltam, hogy kutatásom olyan terület mélyebb szintű elemzésére vonatkozik, amelynek ilyen típusú vizsgálatára eddig kevés példa volt, ezért nevezhető feltáró kutatásnak, amely során Yin (1994) indokoltnak tartja az egy esetet vizsgáló esettanulmány használatát. További érvem volt a kutatás finanszírozási és időbeli korlátja, amely érveket a Bizottság méltányolt a tézistervezetem védése során. A kutatás nemzetközi esetekre való kiterjesztését ugyanakkor mindig is fontosnak találtam az összehasonlíthatósági lehetőség, a nemzetközi tapasztalatok megismerése végett. Tanácsadói munkám adta lehetőségek között volt szerencsém megtervezni és megszervezni a Békés Megyei Egészségturisztikai Klaszter (BMEK a továbbiakban) ausztriai tanulmányútját, és felkérést kaptam az utazáson való részvételre is. A nemzetközi kutatás mintaválasztása és a kutatás lefolytatása meglehetősen korlátozott volt, ezért különböző célokat fogalmaztam meg a hazai és a nemzetközi kutatás kapcsán, így a továbbiakban ezen lehatárolást használom a legtöbb módszertani kérdés bemutatásánál.

1. Hazai eset kutatási céljai és mintaválasztása

A hazai esetben célom az volt, hogy valamennyi kutatási kérdésemre választ kapva, a lehető legszélesebb körű kutatást hajtsam végre, egy előzetes szempontok szerinti sikerpéldaként szolgáló desztinációban.

A hazai desztináció esetében volt tehát arra lehetőségem, hogy a desztinációs versenyképesség klaszter-központú megközelítése alapján a kínálati oldal tényezőit részleteiben vizsgáljam, továbbá kitérjek a „keresleti oldali” versenyképesség tényezőire és a jóléti cél teljesülését is (korlátozott lehetőségek között ugyan) megvizsgáljam. A kvalitatív kutatások mintaválasztása eltér a statisztikai mintavételi eljárástól: a reprezentativitás helyett az elméleti indíttatású mintaválasztásra helyezendő a hangsúly a kvalitatív módszertan egyik alapelmélete, a „grounded theory” (megalapozott elmélet) által meghatározott irányok szerint (Glaser, B. G. - Strauss, A. L. (1967)). Miles és Huberman (1994. In: Bokor, A. (2000)). A hazai desztináció kiválasztás során a következő (grounded theory által meghatározott) taktikákat választottam: elméleti indíttatású szempontok; politikai szempontból fontos eset; kritérium meghatározása. Céloom a klaszter-központú desztinációs versenyképesség megközelítési keretének kiépítése egy versenyképes desztináció vizsgálatával. Az előzetes elméleti keret alapján meghatároztam azokat a kritériumokat, amellyel a kiválasztott desztinációnak rendelkeznie kell, és olyan desztinációt választottam, amely politikai szempontból fontos eset lehet.

Elsődleges szempontom az volt, hogy az adott desztináció hazánk egyik kiemelt turisztikai régiójában legyen, amelynek vizsgálata politikai szempontból fontos lehet. A Balaton turisztikai régiót választottam ki, amely hazánk második legnépszerűbb desztinációja, Budapest után. A Balaton választását az is indokolta, hogy az elmúlt 20 év folyamán forgalma jelentős ingadozásokat mutatott, amelyek mélypontja a 2003-as, 2004-es év volt, amikor a régió hazánk hanyatló desztinációjaként volt számon tartva. 2005-től kezdődően a régió lassú regenerációja figyelhető meg, amely a kínálati és a keresleti oldal átrendeződése is magyaráz. A kínálat a minőségi szálláshelyek és aktivitás-központú programelemek felé tolódott, amíg a keresleti oldalon a korábbi, döntően külföldi utazók helyett a magyar vendégek dominanciája kezdett érvényesülni. A Balaton tehát a válságból való kimozdulás eseteként tartható számon, amely arra enged következtetni, hogy a régió rendelkezik olyan alkalmazkodó-képességgel, amely a regionális versenyképesség ex ante megközelítésében kiemelésre került. A további kérdés tehát úgy merült fel, hogy a Balaton turisztikai régió desztinációi közül, a Balaton-parti településekre fókuszálva, mely terület alkalmas a sikerpéldaként történő azonosításra.

A célterület kiválasztása során a desztinációs versenyképesség értelmezéseinek dimenziói szerint hangsúlyt helyeztem a következő tényezőkre: 1. versenyben való helytállás tényezőire (kiemelkedő vendégforgalom és bevétel, minőségi fejlődés, pozitív imázs); 2. kínálati oldal tényezőire – a termelékenységet szolgáló tényezők lehetséges meglétére. (A jóléti cél és a fenntarthatóság teljesülésének vizsgálatát a helyszínen folytatott kutatás egyik céljaként határoztam meg.) Mindennek érdekében elemeztem a balatoni települések vendégforgalmi statisztikáit. Továbbá 2008-ban, más területek (elsődlegesen az e-business turisztikai adaptációjának, és tanácsadói munkámhoz kapcsolódó területek) kutatása során volt szerencsém találkozni fontos turisztikai vállalatok és irányításpolitikai szervezetek vezetőivel, akik körében el tudtam végezni a jelen mintaválasztást segítő szakértői megkérdezéseket. (Ezek a szervezetek a következők voltak: Önkormányzati Minisztérium Turisztikai Szakállamtitkársága, Balatoni Regionális Idegenforgalmi Bizottság, Balatoni Fejlesztési Tanács, Balatoni Hajózási Zrt.) A szakértői megkérdezések során a célom a Balaton versenyképes desztinációinak azonosítása, és a kínálati tényezők előzetes felmérése volt.

Mindennek eredményeként választásom Balatonfüred városára esett. Választásom a következőképpen indokolható.

- Keresleti oldali siker: A Balaton-parti városokat tekintve, a vendégforgalmi adatok tükrében Balatonfüred Siófokkal áll versenyben. A kereskedelmi vendégéjszakák 2008-as abszolút értékének tekintetében az 1. helyen Siófok (667 ezer vendégéjszaka), 2. helyen Balatonfüred (578 ezer vendégéjszaka) áll. A 2008/2003-es évek változását tekintve a vendégéjszaka-számok növekedése látható Balatonfüreden (+11%); amíg Siófokon csökkenés (-8,1%) tapasztalható. A külföldi vendégéjszakák tekintetében a 2008-ban abszolút értékek illetően: 1. helyen Balatonfüred (350 ezer); 2. helyen Siófok (265 ezer) áll. A külföldi forgalom mindkét városban visszaesett a vizsgált 5 évben (2008/2003), a jelentősebb visszaesést Balatonfüred realizálta, ugyanakkor a külföldi vendégéjszakák teljes forgalmon belüli aránya Balatonfüreden volt magasabb 2008-ban (Balatonfüred (60%); Siófok (39%)). A tartózkodási idő mindkét desztinációban visszaesett a vizsgált időszakban: a 2008-as évben Balatonfüreden 3,8 nap, amíg Siófokon 2,8 nap (KSH (2009)) volt.

Összefoglalóan tehát elmondható, hogy amíg Siófok a vendégéjszakák számát illetően továbbra is vezető szerepet tölt be, addig a vendégforgalom növekedése, a külföldi vendégforgalom és a tartózkodási idő tekintetében Balatonfüred elsőbbsége látható a vizsgált időszak (2008/2003) eredményeit illetően.

- Kínálati oldali siker: A szakértői megkérdezések során valamennyi esetben két település, Balatonfüred és Siófok neve került kiemelésre a Balaton-part legversenyképesebb településeiként. Ugyanakkor szinte valamennyi esetben a következő mondatok is elhangzottak: „Balatonfüred nagyon jön fel.”; „Füred behúzott”, „Füred nem várja a sült galambot”. Balatonfüred versenyképességének magyarázatára, a szakértői megkérdezések során a következő kínálati oldali dimenziók kerültek azonosításra:
 - Látványos fejlődés, a településképp javulása az elmúlt években és további tervek
 - Minőségi szálláshelyek fejlődése – új beruházások a közelmúltban (elsődlegesen 4*-os szállodák épülése)
 - Érdekérvényesítő képesség (Balatonfüred több milliárd Ft uniós támogatást nyert el az uniós források elérhetősége óta)
 - Karizmatikus vezető (Balatonfüred vezetője, Bóka István 2007-ben az év polgármestere lett)
 - Alulról jövő kezdeményezések (Balatonfüredi Turisztikai Egyesület megalapítása, Észak-balatoni Turisztikai Klaszter alapításában balatonfüredi szállodások is részt vesznek)

Az interjú-alanyaim kiválasztása során arra törekedtem, hogy az előfeltevéseim sorában látható, valamennyi szereplői körben készítsek interjút, összesen legalább 30 szereplővel, és a lehető legszélesebb körben ismerhessem meg a desztináció érintettjeinek véleményét. (Az interjú-alanyok konkrét mintaválasztását az 5.1.1. alfejezetben mutatom be.) A hazai interjú-sorozatra 2010 májusában került sor.

II. Nemzetközi esetek kutatási céljai és mintaválasztása

A hazai interjú-sorozat megelőzte a nemzetközi kutatást, ezért volt arra lehetőségem, hogy a hazai eredmények alapján fókuszáljam kutatási kérdéseimet a kritikus pontokra. Mindezt a nemzetközi interjúk során a legfontosabb kérdésem az volt, hogy a desztináció menedzsment milyen szerepet tölt be a nemzetközi desztinációk fejlődésében. A speciális fókusz mellett volt lehetőségem a desztináció érintettjeiről és kapcsolatairól és a sikertényezőkről is képet kapnom, ugyanakkor mindezen témák feltérképezésére nem volt olyan széleskörű kutatási lehetőségem, mint a hazai interjú-sorozat esetében.

A mintaválasztás során a cél egy közepesen és egy magasan fejlett desztináció kiválasztása volt, amelyek eltérő jellemzőkkel leírható szolgáltatói együttműködést mutattak. A fejlettség megállapítása során a vendégforgalom jellemzőit vizsgáltam a vendégéjszakák, tartózkodási idő, szezonáltság, és belföldi / nemzetközi vendégéjszakák elemzésével. A választás Karintiára és Tirolra esett, amelyet a következők indokoltak:

- Karintia közepesen fejlett desztinációnak nevezhető Tirolhoz képest, amelyet magyaráz az egy lakosra jutó vendégéjszaka-számban látható különbségen túl a vendégforgalom erős szezonáltsága. (2009-es adatok értelmében: 12 782 128 vendégéjszaka; 22,85 vendégéjszaka / lakos; átlagos tartózkodási idő: 4,9 nap nyáron; 4,4 nap télen; Szezonáltság jellemzői (2008-2009): nyári félév (április-október) vendégéjszaka szám / téli félév vendégéjszaka szám: 71%). A desztinációban aktív szolgáltatói együttműködés tapasztalható.
- Tirol magasan fejlett desztinációként azonosítható, Ausztria szintjén kiemelkedő eredményekkel. (2009-es adatok értelmében: 43118527 vendégéjszaka; 62,395 vendégéjszaka / lakos; átlagos tartózkodási idő: 4,3 nap nyáron; 5,1 nap télen; Szezonáltság jellemzői (2008-2009): nyári félév (április-október) vendégéjszaka szám / téli félév vendégéjszaka szám: 41%). A desztinációban formalizált turisztikai klaszter működik.

A nemzetközi interjúkra 2010 júniusában került sor, jellemzően angol nyelven, illetve esetenként németül. Az egyes ausztriai esetek kutatása a következő jellemzőkkel, célokkal írhatóak le:

Karintia

Karintia – az osztrák piacot tekintve – fejlődő desztináció, amelynek professzionális desztináció menedzsment szervezete (Kärnten Werbung Marketing & Innovationsmanagement GmbH) részt vesz a desztináció pozicionálását biztosító szolgáltatói termékfejlesztésben is, ezért ösztönözte a Seen (Tavi) Wellness Egyesület létrejöttét, amely egyedi és innovatív karintiai wellness termék kifejlesztésére hivatott. A Karintiai eset kapcsán két dimenziót és azok kapcsolódását vizsgálhattam az alábbi célokkal:

- 1. Cél: A Seen Wellness Egyesület (Seen Wellness Partnerbereit) munkájának, innovációs tevékenységének feltérképezése, és az egyesületen belüli kapcsolatok (verseny és együttműködés), és az egyesület és a desztináció más szereplői közötti kapcsolat (3 interjú készítése)
- 2. Cél: A desztináció menedzsment szervezet (Kärnten Werbung Marketing & Innovationsmanagement GmbH, továbbiakban KW) tevékenységének, valamint a Seen Wellness szolgáltatói innovációban betöltött szerepének megismerése. (2 interjú készítése)

Tirol

Tirol Ausztria legfejlettebb tartománya turisztikai teljesítményét tekintve, és a tartomány – mint gazdasági és turisztikai csomópont egyben – nagy hangsúlyt helyez az innovációra, az innovatív vállalatok vonzására. A Tirol Wellness Klaszter (Cluster Wellness Tirol), mint formalizált klaszter-szervezet működésének legfontosabb célja a tagok hatékonyságának növelése és terület jólétének és jóllétének a fokozása.

- A kutatás során célom az volt, hogy a formalizált, fejlett desztinációban létező klaszter működését (céljait, szereplőit, kapcsolatait és menedzsmentjét) megismerjem. (1 interjú készítése)

III. A hazai és nemzetközi esetek összehasonlíthatósága

Az egyes helyszíneken végzett kvalitatív kutatások eredményeit különálló esetekként kezelem a következőkben, az egyes esetek tömör leírása a következő:

- Balatonfüred esete: Hazai város, desztináció – széles körű interjúzásra és szekunder adatokra épülő kutatás
- Karintia esete: Osztrák tartomány, desztináció – korlátozott kutatási lehetőség
- Tirol esete: Osztrák tartomány, formalizált turisztikai – korlátozott kutatási lehetőség

Az egyes esetek végső összehasonlítási lehetősége korlátozott, lévén eltérő egységekről (hazai település szintű desztináció, Karintiai régió szintű desztináció, Tirol régió szintű desztináció, de formalizált turisztikai klasztere a fókuszban) és kutatási lehetőségekről szó (hazai eset széleskörű mintája, nemzetközi esetek korlátozott kutatási lehetőségei), ugyanakkor a desztinációs versenyképesség klaszter-központú, stratégiai jelentőségű tényezőinek, azonosságainak és különbségeiknek a kiemelése lehetővé válik a vizsgálat összegzéseként. Az esetek összehasonlíthatóságának biztosítása érdekében, minden egyes eset elemzése elé leírást készítettem a vizsgált desztináció jellemzőiről (azonos paraméterek mentén haladva), valamint az 5. fejezet végén külön alfejezetben foglalom össze az esetekből levonható tanulságokat.

4.2.3. ADATGYŰJTÉS ÉS ADATELEMZÉS, KUTATÓI SZEREP

I. Adatgyűjtés

Az empirikus kutatás során félig-strukturált interjúkat készítettem, amelyek időtartama 30-120 percig terjedt, átlagos hosszuk 40-50 perc volt. Előre megfogalmazott nyitott kérdéseket alkalmaztam. A hazai és a nemzetközi esetekben eltérő fókuszú kérdéseket tettem fel, amelyek a következők voltak:

- *Hazai interjúzás*

Minden interjú-alanyom esetében volt egy általános „váz”, amelynek kérdéseit valamennyi beszélgetés során feltettem, és voltak specifikus kérdések különböző szereplői csoportok számára, az alábbiakban látható módon.

1. Általános bemutatkozás és a téma ismertetése
2. Kik a legfontosabb szereplők a város turizmus szempontjából? Kik állnak a középpontban és kik a háttérben?
3. Ön melyik szervezetben tag és miért csatlakozott?
4. Csatlakozott-e a turisztikai egyesülethez és ha igen, miért? Ön hogyan vesz részt az egyesület működésében? Mit tart a legfontosabb eredményeknek az Ön vállalkozása szempontjából?
5. Mi az elvárása a megalakuló TDMSZ-el kapcsolatban?
6. Létezik-e kötetlen turisztikai üzletembereket is tömörítő klub, baráti társaság? Ön tag-e? Milyen gyakran találkoznak és mik a legfontosabb témák?
7. Meséljen el, kérem egy olyan együttműködésben kialakuló projekt történetét, amelynek részese volt és nagy sikernek érzett és egy olyan projektet, amire nem szívesen emlékszik?
8. Ön kit hív fel, ha tanácsra van szüksége?
9. Sikeres város-e Balatonfüred? Ön miben méri a sikerét? Milyen a kapcsolat a város sikere és az Ön szervezetének sikere között?
10. A lakosság milyen szerepet játszik a város turizmusában? Mennyire érzik magukat jól a helyi lakosok?
11. Specifikus kérdések a különböző szereplői körök számára:
 - önkormányzat speciális kérdéskörei: helyi lakosság helyzete, a város teherbíró-képessége, a szolgáltatók együttműködési hajlandósága, kockázati tényezők
 - egyesület vezetésének speciális kérdéskörei: egyesület teljes körű tagsága, egyesület feladatai, tagi aktivitás és szankcionálás, konfliktusok és döntéshozatal, TDM szervezet feladatai
 - szolgáltatók: versenyhelyzet, kapcsolat versenytársakkal, helyi beszállítókkal való kapcsolat
 - civil szervezetek: civilek aktivitása, helyi közösségi élet

12. Kik a legfontosabb versenytársai a desztinációnak?
13. Melyek azok az adottságai Fürednek, amelyek az Ön szervezetének sikerét meghatározzák?
14. Miért vonzó Füred a turisták körében?
15. Tudna-e olyan személyt ajánlani, akinek véleményét hallanom kell?
16. Általános demográfiai kérdések (beosztása, iskolai végzettsége, mióta él a városban?)

Az interjú-sorozat során további kritikus pontok merültek fel, amelyek bővítették az interjúkérdések vázát, amelyek a következők voltak:

- Mennyire érzi sikeresnek a város kulturális turisztikai pozícióját?
- Mindenki részesedik a város sikeréből? Ön szerint kik azok, akik jobban és kik, akik kevésbé érzékelik a város sikerét?
- Kik a kritikus véleményhordozók? Hogyan tudom őket elérni?

Alapvető törekvésem volt az, hogy valamennyi kérdést érintsem a beszélgetések során, ugyanakkor egyes esetekben, interjú-alanyom elfoglaltsága miatt a speciális kérdésekre, szereplőkre, siker-, kudarc tényezőkre összpontosítottam.

▪ *Nemzetközi interjúzás*

A nemzetközi interjúk során a menedzsment, a szereplők és a kapcsolatok kérdésköreire helyeztem a hangsúlyt a következő kérdésekkel:

1. Általános bemutatkozás és a téma ismertetése
2. Kik alkotják a szervezetet? Önkormányzatok milyen szerepet játszanak?
3. Milyen a tagok aktivitása? Hogyan biztosítják a bevonódást és melyek a szankciók? Milyen gyakran találkoznak?
4. Melyek a legfontosabb eredmények, amiket a szervezet elért?
5. Milyen a kapcsolat a szolgáltatók között? Milyen a versenyhelyzet?
6. Milyen a kapcsolat helyi beszállítókkal?
7. Hogyan megy végbe a fejlesztési folyamat az ötlettől a kivitelezésig? Hogyan történik a döntéshozás a fejlesztés érdekében? Milyen szereplőket vonnak be?
8. Okoz-e a szezonális problémát a desztinációban, és ha igen, hogyan orvosolják?
9. Mi a (desztináció-, klaszter-) menedzsment szervezet szerepe a fejlesztésekben?

10. Lát-e veszélytényezőket az együttműködés terén?

Az adatelemzés során emailben kerestem meg mindkét desztináció menedzserét egyes gondolatok pontosítása és az elemzés során felmerült újabb kérdések megválaszolása érdekében, amely levelekre ők készségesen válaszoltak. Ezen kérdések a következők voltak:

- Felmerülnek-e érdekkonfliktusok a szervezet szereplői között, tud-e erre konkrét példát hozni?
- Mik az együttműködés határai, hol jelenik meg a versenyérdek a szereplők között a fejlesztések során? Hogyan kezelik ezt?
- Hogyan próbálják a szolgáltatók megkülönböztetni magukat egymástól?

II. Adatrögzítés és egyéb adatgyűjtési módszerek

Az interjúk legtöbbje esetében (kb. 80%-ában) diktafonnal és személyes gondolataim, észrevételeim lejegyzésével rögzítettem a beszélgetést. A hazai interjúk során interjú-alanyaim egy része vagy nem volt hajlandó magnóra beszélni, vagy egyes témáknál a magnó leállítását kérte, amely megoldást az interjú-sorozat első harmadától fel is ajánlottam beszélgető-partnereimnek, tekintve azt a tapasztalatot, hogy jóval őszintébb és gazdagabb információkat kaptam ilyen esetekben. Ekkor jegyzeteltem a véleményeket, amely jegyzeteket közvetlenül a beszélgetés után átolvastam és szükség esetén kiegészítettem. Annak érdekében, hogy a legteljesebb képet kaphassam az egyes témákról, törekedtem arra, hogy saját munkahelyükön találkozhassem interjú-alanyaimmal, amely során megfigyelhettem a körülményeket és fontos tapasztalatokat vonhattam le (pl. hazai esetben a „vállalkozói lét nehézsége kapcsán”). Az interjú-sorozatokat követően, pár napon belül megkezdtem a beszélgetések és a jegyzeteim gépelését, törekedve arra, hogy szó szerint kerüljenek leírásra az elhangzottak (közel 140 oldalnyi interjú-átíratot készítve). Az interjúkban a megkérdezettek percepcióira voltam kíváncsi, amelyek (különösen a hazai esetben) gyakran ellentmondtak egymásnak, ezért mindaddig kerestem a kritikus és egyező véleményezőket, amíg tiszta kép alakult ki a véleményhordozók csoportjáról.

A véleményeket a triangulációs elvnek megfelelően több, egymástól független forrásból származó információval is ellenőriztem. I

lyen módon statisztikai adatokat vizsgáltam (vendégforgalom, munkanélküliség), egyesületi és önkormányzati jegyzőkönyvet olvastam, a desztináció marketing-kommunikációs tevékenységét elemeztem, illetve a keresleti siker kapcsán vendégkutatások eredményeit vizsgáltam. Fontos kiemelnem, hogy mindezen teljes körű szekunder „ellenőrzés” csak a hazai esetben vált lehetővé, az osztrák esetekben a rendelkezésemre bocsájtott statisztikai adatokkal, prospektusokkal tudtam dolgozni.

Az osztrák interjúzás során is törekedtem arra, hogy diktafonra rögzítsem az interjúkat, amely az esetek többségében sikeres volt, ugyanakkor voltak utazás során folytatott beszélgetések, amikor is jegyzeteltem, továbbá esetenként német tolmács segítségét kértem az elhangzottak pontosítására.

III. Adatelemzés

Az interjú-átiratok elemzésének folyamata és módszerei a következők voltak a hazai esetben:

- Az interjúk hangfelvételeit és jegyzeteit begépeltem, valamennyi beszélgetésről szinte szó szerinti interjú-átíratot készítve.
- Az interjú-átiratokat többször elolvastam, témákat, véleményhordozói csoportokat keresve, ugyanakkor az információk, és az elsőként felmerülő témakörök sokasága miatt a papíron történő jegyzetelés áttekinthetetlen volt.
- Excel táblázatban mátrixot készítettem az egyes témákról (vízszintesen) és az egyes szereplőkről (függőlegesen) és szó szerinti idézetekként illesztettem be a véleményeket. Eleinte nyitott kódolással dolgoztam, tehát nem előzetesen definiált kategóriánként haladtam az elemzés során, az interjú-alanyok percepcióinak elmélettől független megértése érdekében. Mindezen vonal mentén ugyanakkor még mindig kezelhetetlen számú téma és kód merült fel. Mindezt a második lépésként a kutatási kérdéseimhez kapcsolódóan alkottam meg a témaköröket és a kódokat, amely által képessé váltam redukálni a korábbi kódjaim számát. A nyitott kódolású eredményeim nagy segítségemre voltak az elemzés egyes kritikus pontjain, amikor az összefüggések, hajtóerők, konfliktusok áttekintése vált szükségessé. Mindezen két mátrix-sorozat együttesen tette lehetővé azt, hogy szereplőket csoportosítani tudjam, az egyes témakörök mentén, és a legjellemzőbb mintázatokat kialakítsam.

- A mintavétel nagysága elviekben nem tette lehetővé a statisztikai elemzést, mivel a vizsgált dimenziók nagysága meghaladta a megkérdezettek számát. Az egyes kritikus témaköröknél (szereplők, egyesületi aktivitás, turisztikai pozíció) ugyanakkor törekedtem arra, hogy számszerűen is kimutassam azt, hogy a megkérdezettek milyen aránya, milyen véleményt képviselt. Mindezt az elemzés gyakorlati hasznosíthatósága miatt tettem, a hazai eset desztináció menedzsment szervezetének segítése érdekében.
- Az elemzés során Konzulensem és Kollégáim jelentősen segítették munkámat azzal, hogy lényegre törő kérdéseket tettek fel és a számomra többértelmű gondolatok elemzésében véleményt alkottak, ezáltal támogatták az esetektől való „eltávolodásomat” és objektív szemléletemet.

A nemzetközi esetek – tekintve a megkérdezettek korlátozott számát – jóval egyszerűbb elemzést tettek szükségessé. Ekkor is elkészítettem az interjúk gépelt átiratait, ugyanakkor a témák keresése és a kódolás az interjú-átiratokban történt, nem vált szükségessé mátrixok készítése, mivel az ellentmondások, az esetek (Karintia és Tirol) közötti különbségek és azonosságok könnyen azonosíthatóak voltak. A nemzetközi interjúk feldolgozása során törekedtem ugyanakkor arra, hogy az akkorra már elkészült, hazai esetben látható kódrendszert is megvizsgáljam, és a különbségeket, azonosságokat azonosítsam.

IV. Kutatói szerep

Az interjúk szervezésekor és a beszélgetés kezdetekor világossá tettem a kutatásom célját, lényegét. A hazai esetben gyakran volt szükség „az akadémiai célok” részletes elmagyarázására. A hazai interjú-sorozat esetében az interjúk közel 40%-ában ismeretlenül érkeztem a helyszínre, amíg a fennmaradó részben már ismerősként (korábbi kutatásom miatt) vagy beajánlással. Ezen utóbbi esetekben nagyobb bizalommal fogadtak. Alapvetően pozitív volt azon élményem, hogy a legtöbb, ismeretlen megkérdezett a beszélgetés első 10 perce után „megnyílt” és őszinte vagy őszintébb véleményt mondott, ugyanakkor kiemelném, hogy mindez gyakran együtt járt a magnó egyes témáknál történő kikapcsoltatásával. Voltak olyanok is, akik szócsóként használták az interjú lehetőségét arra, hogy hangosan kimondásra kerüljenek az esetleges negatív tényezők.

Mindezen esetek megszűrése, a személyes konfliktusok felderítése és a „mozaik” összeállítása meglehetősen nehéz feladat volt, amelyet a megerősítő és cáfoló esetek folyamatos keresésével oldottam meg. További segítségem volt ebben az, hogy az interjúkat több esetben követte egy informális kávézás, a helyszín bemutatása során tett közös séta, amelyen az interjú-alanyaim „relaxált” állapotban sztoriztak, még inkább őszinte véleményeket mondtak el, és segítettek a tisztán látást.

Komoly nehézséget jelentett az, hogy többen a „segítő” látták bennem és egy-egy témakör kapcsán azonnal kérdezték a véleményemet, a tanácsomat, illetve én önkéntelenül is átfordultam a „segítői” szerepbe és azonnal megoldást próbáltam keresni a problémákra. Mindezt felismertem az első néhány interjú visszahallgatása után és tudatosan próbáltam kerülni ezeket a szituációkat, amely nehezemre esett, és azt a megoldást találtam, hogy az interjú befejezésekor tértem vissza ezen kérdésekre, problémákra. Mindezen elvállalt „segítő” és „tényfeltáró” szerep megnehezítette az elemzést: eleinte minden – később kevésbé lényegesnek tűnő – tény, összefüggést leírtam a lehető legaprólékosabban a „mert ők elmondták nekem, le kell írnom” érzés miatt, továbbá minden apróbb problémára megoldást kerestem, „mert ez a misszióm” érzés miatt. Későbbiek során, Konzulensem, Kollégáim fókuszált kérdéseinek segítségével tudtam eltávolodni a szereplőktől és sorsaiktól, amelyet segített az eltelt idő, és az akkor már Excel táblázatban feldolgozott vélemények tényyszerűsége is. A nemzetközi esetekben inkább akadémiai kutatóként jelentem meg: az interjúkra rendelkezésre álló idő korlátozottsága, és a nyelvi különbségek miatt tényyszerű interjúzás történt, kevés érzelmi töltettel. A menedzserekkel folytatott hosszabb interjúk során merültek fel olyan, spontán kérdéseim, amelyek inkább a tanácsadói munkám során tapasztalt dilemmáim miatt, semmint a kutatási kérdéseim okán jelentek meg, de visszahallgatva az interjúkat, ezek a gyakorlati problémák is hasznos szempontokat tártak fel.

5. EMPIRIKUS KUTATÁSOK EREDMÉNYEI

5.1. BALATONFÜRED ESETE

5.1.1. HAZAI ESET KUTATÁSÁNAK MÓDSZERTANA ÉS ÁLTALÁNOS LEÍRÁS

I. Hazai kutatás módszertana

A Balatonfüredi interjúkra 2010 májusában került sor, azzal a céllal, hogy részleteiben, a lehető legtöbb összefüggést feltárva ismerjem meg a szereplőket, a közöttük lévő kapcsolatokat (verseny és együttműködés szintjén) és azok legjellemzőbb mintázatait, valamint a város sikerének és az egyéni, vállalkozói sikernek az összefüggéseit, továbbá a lehetséges veszélytényezőket. Mindezt mintaválasztásom során a következő szempontokra helyeztem hangsúlyt:

- A véleményvezetők felkeresése: A PhD kutatásomat megelőzően volt alkalmam interjúkat végezni a városban 2008/2009 telén, amely során feltérképezhettem a város legfontosabb szereplőit. Ezen személyek újbóli felkeresése PhD kutatásom során is megtörtént.
- Valamennyi kínálati szegmensből történő választás: Interjú-alanyaim körét véletlenszerű mintavétellel (balatonfured.info.hu-n szereplő szolgáltatók közül minden harmadikat, kisebb populáció, pl. közlekedési vállalkozások esetében minden másodikat) választottam ki, a kínálat valamennyi szegmensében. A kiválasztáskor törekedtem arra, hogy egy szegmenshez tartozó alanyaimat a város eltérő pontjairól (part közeléből, reformkori városrészből, 71-es mellől, vasút feletti részből) válasszam ki, annak érdekében, hogy feltérképezhessem az elhelyezkedés és az egyéni, vállalkozói siker kapcsolatát. A helyszínen megerősítő és cáfoló eseteket kerestem.

- A kritikus vélemények megismerése, az ellenőrzés: A lehető legtisztább kép alkotásáért a város sikeréről, felkerestem azon szereplőket, akik ellenére annak, hogy elismert vállalkozók, nem csatlakoztak a közelmúltban, pályázati forrásból megalakuló turisztikai desztináció menedzsment szervezethez (TDMSZ a továbbiakban), mivel úgy véltem, hogy a desztinációt átfogó szervezethez való csatlakozás mutathatja a közösségi és városi vízióval való egyetértés dimenzióját. Az interjúk során éles véleménybeli különbségeket is láttam, és további kritikus véleményvezetők megkeresés merült fel, amelyet a helyszíni események generáltak.

A mintaválasztás során természetesen voltak nehézségeim a szereplők interjúra való rábeszélése terén, amelynek az okait csak a terepmunka során sikerült kiderítenem. További problémát jelentett a kritikus véleménnyel rendelkező személyek felkeresése, amely kizárólag hólabda módszerrel, általam már ismert személyek segítségével történt. A minta végleges nagyságáról a helyszínen hoztam meg a döntést. A huszonötödik interjú elkészítése után már alig merült fel új téma, szereplő, vélemény. Ezután új alanyokat nem kerestem, és a már korábban leegyeztetett interjúkat készítettem el, amelyek során kiemelt témákra fókuszáltam. Ezen válaszok megismerése után véltem úgy, hogy az összegyűjtött információk az elméleti telítettség állapotát közelítik.

Az interjú-alanyok véleményük anonim módon történő kezelését kérték. Mindezt az interjúkra a kínálati szegmensek megjelölésével, és számozással hivatkozom, a visszakeresés lehetőségének megteremtése, a megbízhatóság megalapozása végett, a következő kódokkal:

- Szolgáltatók (SZ): szálláshely-, vendéglátás-szolgáltatók, vonzerő üzemeltetők, utazási irodák, közlekedési szolgáltatók, Balatonfüredi Szívkórház
- A turisztikai desztináció marketingjével foglalkozó szervezetek (DM): Balatonfüredi Turisztikai Egyesület, Tourinform Iroda, Magyar Turizmus Zrt - Balatoni Regionális Idegenforgalmi Bizottság / Balatonfüred.
- Civil szervezetek (C): non-profit szervezetek elsődlegesen a kultúra és a sport területéről, valamint érdekképviselői tömörülések.
- Oktatási intézmény (OI) Lóczy Lajos Két Tanítási Nyelvű Idegenforgalmi Szakközépiskola és Szakkollégium.

- Önkormányzat (Ö): Balatonfüred Város Önkormányzatának vezető tisztségviselői, kiemelve a Polgármestert (P).

Összesen 30 dokumentált interjú készült Balatonfüreden, 31 személlyel, és további informális beszélgetésekre került sor szolgáltatókkal, helyi lakosokkal, a desztináció menedzsment szervezetek munkatársaival, amelyek a siker-, és kudarctényezők körét árnyalták, és esetenként újabb kritikus kérdéskörök felmerülését hozták. Az interjú-alanyaim jellemzőit a 3. táblázatban foglalom össze a legfontosabb dimenziók mentén: így a vállalkozás elhelyezkedését mutatom be, ismertetem azt, hogy az adott körön belül hányan tagjai a közeljövőben megalakuló Turisztikai Desztináció Menedzsment Szervezetnek (TDMSZ), és hányan vállaltak szerepet ezen szervezet elnökségében.

3.táblázat: A Balatonfüredi kutatási minta jellemzése

Interjú-alanyok megoszlása (Elemzésben történő megjelölésük)		Megkérdez- ettek száma	Elhelyez- kedés*	TDMSZ-tag	TDMSZ elnökségi tag
Szolgáltatók (Sz)	Szálláshely-szolg.	8	a) 3; b) 3; c) 2	7	0
	Vendéglátó szolg.	3	a) 1; b) 1; c) 1	2	1
	Utazás-, ingatlanközvetítő	2	b) 2	1	1
	Közlekedési szolgáltató	2	a) 2	1	0
	Vonzerő-üzemeltető	3	b) 2; c) 1	3	1
	Klinikai Szolgáltató	2	c) 2	2	1
Szolgáltatók (Sz) összesen		20		16	4
Civil szervezet (C)		3		2	0
Desztináció m. szervezetek (DM)		4		4	2
Oktatási intézmény (OI)		1		0	0
Önkormányzat (Ö) Polgármester (P))		3		1	0
Mindösszesen		31	a) 6; b) 8; c) 6	23	6

*Megjegyzés: Az elhelyezkedés a szolgáltatóknál volt releváns, jelölésének jelmagyarázata:
a) parton; b) 71-es főút mellett/felett; c) reformkori városrészben)

A legfontosabb szereplőnek – előzetes kutatásom alapján – a Polgármester és az önkormányzati testület turizmussal foglalkozó tagjai tűntek, ezért kiemelt hangsúlyt helyeztem ezen elfoglalt személyek elérésére.

A mintában a szolgáltatók szándékosan felülreprezentáltak, amely visszavezethető azon törekvéseimre, mi szerint a piacon működő szereplők sikerét több dimenzióban terveztem feltérképezni. A szálláshely-szolgáltatók közül került ki a szolgáltatók 40%-a, amelyet a városban látható szállás kategóriák széles spektruma (szállodák, panziók, magánszálláshelyek) magyaráz. A szolgáltatók kiválasztása során törekedtem arra, hogy a megalakuló TDMSZ aktív támogatóit, és azt passzívan fogadó vagy ellenző szereplőket is megkeressem: így próbáltam felkeresni azon vállalkozókat, akik mindaddig nem vállalták a tagságot (4 szereplő) és azokat, akik elnökségi szerepet is vállaltak (4 szereplő). A civil szervezetek kiválasztása során, a város weboldalán található hírekben gyakran szereplők kerültek kiválasztásra, akik közül hárman vállalták az interjút, amíg két másik szervezet vezetőjével informális telefon-beszélgetést folytattam. Az oktatási intézmény szerepe a helyszínen merült fel, interjú-alanyaim segítségével értem el a kompetens személyt. Fontosnak találtam azt, hogy a turisztikai egyesületen belül mind a vezetőséggel, mind a munkatársakkal interjút készítsek, amelyre ők segítőkészen vállalkoztak.

II. Balatonfüred bemutatása

Turisztikai adottságok és termékek

Balatonfüred a Balaton északi partján található, kiemelten népszerű desztináció, amely a közelmúlt fejlesztésének köszönhetően tipikus tóparti vakációzás mellett kulturális turisztikai desztinációvá vált „Balatonfüred a kultúra és a művészetek városa” szlogen fémjelzésével. Kiemelkedő vonzerői és termékei közé tartoznak a következők:

- Vonzerők: tóvidéke - a Balaton, Magyarország és egyben Közép-Európa legnagyobb tava; épített öröksége: Reformkori városközpont, valamint felújított és közelmúltban újonnan nyílt múzeumai: a Jókai Múzeum és Vaszary Villa; kulturális élete: a várost pezsgő kulturális élet jellemzi.
- Legfontosabb turisztikai termékei: tóparti vakációzó turizmus– elsődleges termék; városlátogató és rendezvényturizmus – felfutóban lévő másodlagos termék; aktív vízi turizmus- környezetbarát vízi sportok, elsődlegesen vitorlázás – kiegészítő termék; wellness és hivatásturizmus: wellness és konferencia-szállodák és központok infrastruktúráján alapuló termék – kiegészítő termék.

Alapvető adatok, eredmények és jellemzők

Balatonfüred turizmusában a nyár jelenti egyértelműen a főszezont: a vendégéjszakák közel 70%-a (2009-es adatokat tekintve (KSH (2010)) a nyári hónapokban (június-augusztus) keletkezik, átlagosan 110 ezer vendégéjszakát regisztrálva havonta. A téli félévben (a nemzetközi terminológia értelmében novembertől áprilisig) az éves vendégéjszakák 10%-a keletkezik. A desztináció vendégéjszakáinak 53%-át magyar utazók generálták 2009-ben (mindezen arány a téli félévre vonatkozóan 82,5%-ra emelkedett 2008/2009-es szezont tekintve.) A desztináció alapvető adatait, turisztikai adottságait és eredményeit a következő táblázat foglalja össze (KSH (2010)).

4.táblázat: Balatonfüred alapadatai és turizmusának eredményei (saját szerk. KSH (2010) alapján)

Alapadatok	
Terület	46,45 km ²
Lakosság	13.401
Települések száma	1 település - város
Turisztikai vállalkozások száma	37 kereskedelmi szálláshely szolgáltató (6654 fh); 1291 magánszálláshely (6745 fh)
Turisztikai eredmények	
Vendégéjszakák száma (2009)	510.065
1 lakosra jutó vendégéjszaka-szám	38,06 vendégéjszaka / lakos
Átlagos tartózkodási idő (2009)	3,7 nap nyári félévben; 2,1 nap télen
Szezonális jellemzői (2008-2009): nyári félévben (május-október) realizált vendégéjszakák / téli félévben (november – április) realizált vendégéjszakák:	90%
Belföldi / nemzetközi turizmus jellemzői (2008/2009, vendégéjszaka)	Nyári szezon: belföldi turizmus 50 %; Téli szezon: belföldi turizmus 82,5%

Az elmúlt 10 év vendégforgalmának tendenciáit tekintve elmondható, hogy a balatoni turizmust alapvetően jellemző csökkenés látható a városban keletkezett vendégéjszaka-számot tekintve egészen a 2006-os év mélypontjáig. (A vendégéjszaka-szám 20%-os csökkenése látható 2000/2006-os év viszonylatában.) 2006 után a város vendégforgalmában évi 13-17%-os növekedés látható, amelyet visszaesés követ 2009-ben (több tényezővel, pl. válság, a legnagyobb füredi szálloda zárva tartásával magyarázhatóan). A magánszálláshelyek forgalmát jelentős fluktuáció jellemezte a rendelkezésre álló, elmúlt 5 évet átfogó adatok értelmében.

A 2006-os év mélypontja után, ismét emelkedés látható, amely kiemelten dinamikus 2009/2008 vonatkozásában, amikor is a magánszálláshelyeken mért vendégéjszakák száma megduplázódott, és meghaladta a 30 ezret, amely duplája a 2005-ös év teljesítményének is (KSH (2010)).

A desztináció marketingje, menedzsmentje

Balatonfüred turizmusának városi szintű irányítását Balatonfüred Város Önkormányzatának idegenforgalmi bizottsága illetve maga az önkormányzati testület végzi. Turizmus szempontjából kiemelt feladatot lát az önkormányzat kultúrával és művelődéssel foglalkozó osztálya, amely a városi kulturális rendezvényeket szervezi. A városmarketing (és turisztikai marketing-) tevékenységek is az önkormányzat feladatkörébe tartoztak egészen 2006-ig, amikor ezen feladatok egy részét az önkormányzat átruházta a Balatonfüredi Turisztikai Egyesületre.

Az Egyesület tevékenységei közé tartozik: a turisztikai vállalkozók tevékenységének szervezése, érdekképviselése, termékfejlesztés, turisztikai marketing és információ-szolgáltatás (BTE (2009)). A város önkormányzata pályázati forrást nyert a hazai desztináció menedzsment szervezeti rendszer kialakulását segítő ún. Turisztikai Desztináció Menedzsment Szervezet (TDMSZ továbbiakban) pályázaton, amelynek eredményeként a Turisztikai Egyesület TDMSZ szervezetté formálódik.

A város- és turizmusának fejlődését jellemző tényezők

Az elmúlt hat évben Balatonfüreden jelentős beruházások történtek, amelyek egy része az önkormányzat által tervezett és irányított projektek keretében valósult meg, más része turisztikai vállalkozások befektetései nyomán. A megvalósult fejlesztések a kiemelt példák szintjén az alábbiak:

- Balatonfüredi szabadidő- és konferenciaközpont fejlesztése (2004) (Beruházás összértéke: közel 1 milliárd forint, uniós pályázati forrás igénybevételével / önkormányzati irányítású projekt)

- Balaton-part ékköve I. (2005-2006): város rehabilitáció, vonzerőfejlesztés, parkosítás (Beruházás összértéke: 650 millió forint, uniós pályázati forrás igénybevételével / önkormányzati irányítású projekt)
- Balaton-part ékköve II. (2008-2010): Reformkori városrész rehabilitációja, vonzerőfejlesztés (múzeum-fejlesztések), tematikus utak kiépítése, tér- és park-rehabilitáció (Beruházás összértéke: 1,77 milliárd forint, uniós pályázati forrás igénybevételével / önkormányzati irányítású projekt)
- Szolgáltató fejlesztések (2006-2010): 4 db 4 csillagos wellness és konferencia-szálloda, élménypark, strandfejlesztések, vendéglátóegységek fejlesztései.

5.1.2. BALATONFÜREDI ESET ELEMZÉSE

A hazai interjúk során kitértem valamennyi kutatási kérdésemre, amelynek eredményeit az eset logikus áttekinthetőségének biztosítása érdekében a témák következő sorrendjében dolgozok fel: 1. Szereplők; 2. Szereplők közötti kapcsolatok; 3. A környezeti tényezők értékelése; 4. A város sikere és vállalkozások sikere közötti kapcsolat; 5. Desztináció menedzsment értelmezése.

5.1.2.1. SZEREPLŐK

A témakör felderítése kapcsán célt az volt, hogy a Harvard Business School (HBS (2009)) turisztikai klaszter kutatásaiban látható szereplői csoportokat feltérképezzem egy desztinációban saját kutatásom során. Fókuszom három szempontra koncentráltam:

1. A klaszter alapvető jellemzői között megjelenő helyi intézmények (önkormányzat, civil szervezetek, oktatási, kutatási szervezetek, helyi beszállítók) részvételének kérdése.
2. Szereplői csoportok feltérképezése: Kiindulópontom a HBS-kutatások klaszter-térképén látható szereplő-csoportok voltak: 1. magszereplők: szálláshely-szolgáltatók, közlekedési szolgáltatók, utazásközvetítők, attrakciók és aktivitások; 2. támogató szereplők: ún. IFC-re (institution for collaboration – az együttműködés intézményei), mely csoport magában foglalja az oktató/kutató intézményeket, a turizmus kormányzati és helyi közintézményeit, az iparági egyesületeket, valamint a

kapcsolódó iparágakat. Feltevésem az volt, hogy hazánkban az önkormányzatok és a desztináció menedzsment szervezetek egyaránt a magszereplők közé tartoznak.

3. Legjellemzőbbnek tekintett alapvető adottságok kikristályosítása.

Mindezért elsődlegesen arra fókuszáltam a kérdéskör kapcsán, hogy az egyes megkérdezettek kiket, milyen szervezeteket tartanak központi és háttér-szereplőnek a „Kik állnak Balatonfüred turizmusának középpontjában?” nyitott kérdésre adott válaszok kapcsán, elsődleges percepcióként és mely további szereplők merültek fel a későbbi válaszok kapcsán. Külön kérdésben tértem ki a város legfontosabb adottságaira. Az elemzést a HBS (2009) kutatásokban látható szereplő-csoportok mentén végzem, kiegészítve azt a desztináció alapvető adottságaival. Az elemzés a következő témák mentén halad: I. Központi szereplők [I/1. Turisztikai magszektor; I/2. Önkormányzat és polgármester; I/3. Turisztikai Egyesület]; II. Háttérszereplők [II/1. Támogató szereplők 1. vonala; II/2. Támogató szereplők 2. vonala]; III. Adottságok [III/1. Keresleti szempontból fontos adottságok; III/2. Kínálati szempontból fontos adottságok].

I. Központi szereplők

Az elsődleges percepciókat tekintve elmondható, hogy két szereplői kör, az önkormányzat és / vagy a polgármester, valamint a turisztikai szolgáltatók kerültek elsőként megemlítésre, méghozzá kiegyensúlyozottan, a válaszadók fele-fele arányában.

I/1. Turisztikai magszektor

A megkérdezettek közel fele a **turisztikai szolgáltatókat** átfogóan tekintette a desztináció központi szereplőinek. Az egyes kínálati szegmensek tekintetében a leggyakrabban a város **közelmúltban épült szállodái** jelentek meg a legfontosabbnak, mert „ezek már megcélznak egy olyan kört, ami Füred régi polgári köréhez hasonló. Egy másik színvonalat, másik szintet hoznak létre.” (Sz5), és egész évben nyitva tartanak. Mindemelllett a **régi nagy szállodák** további fontos szereplőként lettek azonosítva, mint a „tömegturizmus részvevői” (Sz5), amelyek „nagy tömegeket mozgatnak meg” (Sz8), de csak szezonálisan tartanak nyitva. Az **utazási irodák** láthatóan nagy mozgatóerőt képviselnének, mivel az utazási irodák nagy tömegeket vonzottak egészen a 2000-es évekig, és „a TUI-t és a Neckermant vissza kéne hozni, mert nagyon sok németet hoztak ide.” (Sz16).

Kiemelendő, hogy a desztináción kívüli nagy tour operátorok máig fontosak az új fejlesztési szállodák esetében is, de a válság miatt aktivitásuk csökkent a területen. („Nagyon sok ponton fonalvesztés van. Ennek van egy ilyen pénzügyi válság szindrómája is, a külföldi beutaztatók nagyon sok ponton meggyengültek.” Sz3). A **vonzerők** között az **épített és megújított örökségre** került elsődleges hangsúly: a megújult Reformkori városrészre és a „hétvégente leszakadó” (C1), népszerű sétányra kivétel nélkül mindenki kitért. Balatonfüred kulturális rendezvényei szintén gyakran kerültek említésre, ugyanakkor a rendezvények „vonzerő-volta”, vendégcsalogató hatása nagyon vegyes, és döntően inkább negatív megítélésben részesült. („Sok a rendezvény, talán már túl sok is, az üzletnek (éttermeknek, kereskedőknek) hoznak bevételt, de a szállodáknak alig.” Sz2; „Sok a rendezvény, annak nagyon tudunk örülni, mikor négy van egy napon. A nagyobbak hoznak csak érdeklődőt.” C3) Kiemelendő, hogy maguk a vonzerő-üzemeltető szereplők kevéssé kerültek azonosításra. Az interjúzás alatt nyíló Jókai Villát mindösszesen két megkérdezett szolgáltató említette, és kevesen tértek ki a csúszdaparkra vagy a konferencia- és szabadidőközpontokra is.

- 1. állítás - Turisztikai magszektor szereplői:** *A desztináció központi szereplői közé sorolandók a turisztikai magszektor szereplői, közülük is kiemelve a szállodákat, hangsúlyozva az új fejlesztéseket, a beutaztató utazási irodákat és vonzerőket (elsősorban az épített örökséget).*

1/2. Önkormányzat és a polgármester

Valamennyi megkérdezett egyértelművé tette az önkormányzat és a polgármester kiemelkedő szerepét, a központi szereplők vagy Balatonfüred sikerének hajtóerői kapcsán. Az **önkormányzat** elsődlegesen a **stratégiai tervezés** kapcsán került kiemelésre, amelybe a turisztikai vonzerőfejlesztés és a pozicionálás is beletartozik. („Azt látom, hogy a városfejlesztés koncepcionális. A Tesco épületén nincs piros-kék szín, hanem környezetbe illően, hasonló stílusban épült, egy borászat mintájára, mint a szabadidő központ, harmóniában vannak.” Sz9; „Már jó ideje kidolgozták a kultúra alapú városfejlesztést Füreden, még a polgármester úr ideérkezte előtt, de az ő megérkezése után erősödött ez meg.” Sz4). A tervezést kiegészítve az önkormányzatot a legtöbb megkérdezett a **legfontosabb döntéshozónak** is találta. („Mit szeretne tudni? Hogy kik a döntéshozók, vagy kik állnak még a tűz közelében? (...)Turizmus szempontjából is fontos a városvezetés, ők hozzák a döntéseket, és a városfejlesztési koncepciót is, e nélkül nem itt tartana a város és nem lenne értelme írni egy disszertációt Füredről.” Sz14;

Mindenképp az önkormányzat hozza a döntéseket, fontos például a Kulturális Osztály.” Sz17). Mindemellett az önkormányzat **operatív feladatokat** is ellát a turizmus működtetése terén, így kiemelt szerepet kap a turisztikai vonzerővel is rendelkező rendezvények szervezésében, a vonzerőfejlesztés napi szintű koordinációjában, továbbá feladatuk volt a város turisztikai kommunikációja, amelyet néhány éve adták át a városban alakult turisztikai egyesületnek. („Nagyon jó események, kiállítások vannak. A kulturális osztály szervezi, annyira jól csinálják, csodálom őket, még ha a szezont nem is hosszabbítják meg.” Sz10; „Hivatalon belül jegyzői kabinet fontos még, a polgármester alá tartoznak. Ők felelősek a megnyert projektek megvalósítását, a pénz elköltéséért.” Ö2)

A **polgármester** szinte valamennyi interjúban Füred sikerének **hajtóerejeként** került feltüntetésre: a megkérdezettek 93%-a emelte ki jelentőségét. („Füreden a polgármester nagyon sokat tesz, amióta itt van nincs marakodás. (...) Amióta ő van nagyon sokat fejlődött Füred.” Sz6; „Mitől-mitől (vagyunk sikeresek – beszúrva Sz.I.)? A Bókától (polgármester – beszúrva Sz.I.)! (Ö1) Na jó, azért tőlünk is. (Ö2)” „Azóta lehet a füredi strandokra belépni, mióta Alsóörsről importáltuk a homokot és a polgármester.” Sz8) A polgármestert elsősorban azért említették a megkérdezettek, mert személyéhez kötik a város fejlődésének megindulását: „(Azóta van fejlődés – beszúrva Sz.I.) amióta a Bóka lett a polgármester. (...). Megmozdultak a civilek, támogatta őket, nem félt tőlük, összhangot teremtett. Országos jelentőségű intézményeket vont be. Bóka megérezte, hogy a szürkeségből ki kell emelni a várost. Minden vállalkozást végül segített, és szorította őket, hogy be kell tartani a tempót. Ezért ma rendezett kép van a városban.” DM2). A polgármester az első ember a városban, nem csupán formálisan, és láthatóan meglehetősen komplex szerepkörben tűnik fel: „**az újító**” („Az nagyon szerencsés, hogy a polgármester fejlesztéspárti és bátor, és meg meri hozni a döntéseket.” Sz2; „Bóka nagyon pozitív és innovatív ember, nagyon szeret fejleszteni.” Sz8); „**a stratégiai gondolkodó**” („Tihannyal való együttműködést a Bóka találta ki. Igaza lett, ettől értékesebbek lettünk, jobb lett a megítélésünk. Ö1.); „**az erőskezű vezető**” („Demokratikus a rendszer, de a polgármestertől nagymértékben függ, tehát, amit ő akar, az lesz.” Sz2; „Mielőtt meghallgatta volna, hogy van-e lakossági felszólalás, ő berekesztette a vitát.” Sz16); „**a coucher-típusú vezető**” („A Polgármester úr – beszúrva Sz.I.) bejön és nincs olyan, hogy két jó szót ne szólna. Például kicseréltem a teraszbútorokat, bejött a Bóka és az volt az első, hogy gratulált. Szépek a bútoraid, beruháztál és mibe került. Jól esik..”. Sz11);

„a menedzser-típusú vezető” („Nagy-nagy városmarketinget kellene csinálni, de ez elég nehéz egy spórolós polgármesternél. Nehéz őt rávenni arra, hogy több pénzt nyomjunk bele, abba a perselybe, amiről nem látja, hogy mi lesz vége.” Ö1.) Elmondható, hogy a **polgármester a legnagyobb tekintéllyel** rendelkezik a városban, amely nem csupán politikai hatalmat jelent, mivel az párosul a személyiségéhez fűződő **tisztelettel és nagy szimpátiával**. Látható ez abban, hogy a vele való kapcsolattartás büszkeséggel és örömmel tölti el az embereket. („A polgármester nekem barátom, nem kell hozzá sorba állnom.” C1), a félelem jele nem érezhető, ugyanakkor a szereplők meg akarnak felelni az elvárásainak, és bizonyos mértékig fájdalmas, ha kiesnek a látóköréből („Túl sokat szerepeltünk, most alázattal vissza kell vonulni. (...)Talán a Jó isten meg is büntetett, rákoppantott a fejemre, és azt mondta nem söprünk be mindent.” C1).

2. állítás - Önkormányzat és polgármester szerepe: Az önkormányzat és a polgármester a desztináció központi szereplői közé sorolandó. Az önkormányzat a stratégiai tervező, döntéshozó és végrehajtó is egyben (desztináció menedzsment egyes funkcióinak ellátója!); a polgármester a motor, a köztisztviselőnek és szimpátiának örvendő, karizmatikus vezető.

I/3. Turisztikai Egyesület (Központi / Támogató szervezetek határán)

A 110 turisztikai szereplőt tömörítő egyesület 2006-ban alakult, elsődlegesen önkormányzati kezdeményezésre („Mi (a testület – beszúrva Sz.l.) generáltuk, hogy létrejöjjön az egyesület, hogy ki tudjuk szervezni a feladatokat.” Ö1) és ebben a tekintetben „nem tekinthető igazi civil szervezetnek” (Ö2). Az egyesület a **város turisztikai kommunikációját látja el**, és a közelmúltban elnyert pályázati forrásból, formalizált keretek között működő **desztináció menedzsment szervezetté** alakul, így releváns anyagi források felett rendelkezve betöltheti a desztináció menedzsment teljes körű feladatait.

Az egyesület megítélése meglehetősen ellentmondásos. A városvezetői, és az egyesület vezetése a szervezetet a központi szereplők közé sorolták („A központban a szolgáltatók és az egyesület áll.” P; „Jelen pillanatban a Turisztikai Egyesületet érzem a központban, mert összefogja a szereplőket, közvetetten s közvetlenül érintetteket”. DM4), ugyanakkor a megkérdezett tagszolgáltatók mindösszesen 12%-a tartotta központi szereplőnek az egyesületet, elsődleges percepcióként.

A további kérdések nyomán az egyesület elsődlegesen **végrehajtó szereplőként** került megítélésre. A marketing feladatok elvégzése a tagok körében is ismert. Az egyesülettel kapcsolatos kérdések nyomán a „jó reklámot csinálnak” (Sz6) vagy a „a városmarketing nagyon jól felfejlődött” (Sz5) többször elhangzott vélemények azt mutatják, hogy a tagok számára a desztináció szintű marketing tevékenység miatt jelentős az egyesület tevékenysége, és ezt a tagok értékelik is. („Ügyesek és elég agilisak a fehérnépek ott (az egyesületben). Össze tudják foglalni Füred kínálatát, és megjelenítik a kiállításokon, plakátokon. Érdekli őket, jól csinálják, jól nyilatkoznak.” Sz10). A szervezet az **érdekképviselési funkcióját egyelőre nem tölti be**, amelyet a vezetői elismernek. („Vágyálom, és jövőkép az, hogy néhány éven belül, az egyesület a legmeghatározóbb tömörülés lesz - de talán most is annak mondhatjuk -, nem csak azért, hogy vendégeket toborozzon, hanem egy érdekképviselő is lesz.” DM1).

3. állítás – A Turisztikai egyesület szerepe: *Az egyesület mint végrehajtó és nem érdekképviselő szervezet tűnik fel, legfontosabb eredménye a marketing-kommunikációban elért siker, egyelőre csak a stratégiai döntéshozók szemében kiemelt szereplő, ugyanakkor jövőbeli lehetőségei miatt a központi és a támogató szervezetek határára sorolandó.*

II. Háttérszereplők

A háttérszereplők közé elsődleges percepcióként a civil szervezetek – közülük is a kulturális területen tevékenykedők merültek fel -, továbbá a komplementer szolgáltatók (a borászok, vitorlás szervezetek, kórház), mindezért ezen szervezetek a támogató szereplői kör 1. vonalában (meghatározó és felismert szereplők körében) szerepeltetem. További szereplők kerültek említésre a későbbi kérdések kapcsán amelyek a támogatók 2. vonalába (részvevők kevésbé markáns szerepben) sorolandóak.

II/1. Támogatók 1. vonala - meghatározó, felismert szereplők

Balatonfüreden közel 20 **kulturális civil szervezet** (egyesület, alapítvány) működik, amely meglehetősen magasnak mondható a 13 ezer fős lakossághoz képest. Mindezen civil szervezeteknek köszönhetően „minden héten legalább két kiállítás-megnyitó, koszorúzás, könyvbemutató van, amelyen illik ott lenni.” (Ö1).

A kulturális civil szervezetek közül kiemelendő a Reformkori Hagyományőrzők Társasága (desztináción belüli) és a veszprémi Pannon Várszínház (desztináción kívüli). A város életében az **aktív vízi-sport és a bor-, és gasztronómia** fontos programlehetőséget jelenthet, amelynek fejlesztése központi kérdés a szezonális csökkentése érdekében. („A bort tudjuk eladni 12 hónapon át és a vitorlázást 8 hónapon át.” C1; „A szezon rövid, tény. Itt van a kultúra-, a yacht- és a borturizmus. Ezekkel egész éves programok adhatóak.” P). A **Szívkörház** Balatonfüred imázsának egyik meghatározó elemeként jelenik meg („Füred a betegek mekkája.” C1), és habár jelenleg tisztán egészségügyi szolgáltatóként jelenik meg a piacon, mert a térítéses szolgáltatásokat igénybevevők száma nagyon csekély, de fejleszthető turisztikai lehetőségként van számon tartva. („Látni kell, hogy Füred kiemelkedő gyógyhely, erre kéne a városnak rámennie, és ez megoldaná a szezonális problémákat.” Sz17; „A Szívkörházat önkormányzati tulajdonba akarjuk venni, és felfejleszteni.” Ö1) A **kívülállók** (desztináción kívüli, meghatározó szereplők) több szempontból emelték ki a megkérdezettek. Egyrészt „Füred a „kiváltságosok városa” (C1), ahol „a humán értelmiség mindig is szívesen nyaralt” (Sz5), és a városnak „vannak országos, és határon túli szerelmesei, akik segítenek. (...) A mindenkor kormányokban is voltak olyanok, akik szerették Füredet és támogatták.” (Sz2). A városba egyre több – elsősorban fővárosi – család települ, különösen népszerű Füred a sikeres, gyakran közismert seniorok körében, akik támogatják a várost. („Mutatják ezt a migrációs mutatók, folyamatos betelepülés, és az átlagéletkor növekszik. Ez (Füred – beszúrva, Sz.I.) a magyar Florida. Ez kimutatható, 10 éve tartó folyamat.” Ö2) Továbbá a város több szállodájának tulajdonosa, pénzügyi befektetője „idegen”, tehát Balatonfüreden kívüli, többnyire fővárosi, de a legnagyobb kapacitású szállodák nemzetközi tulajdonosú, magyar lánc tagjai.

II/2. Támogatók 2. vonala - kevésbé markáns, látens szereplők

A **lakosság** a helyi kulturális élet „alapjaként” merült fel, mert „szerencsére laknak itt olyan emberek, akik a kultúrát szeretik” (Sz2). A **helyi beszállítók** konkrét rákérdezés során kerültek említésre. A megkérdezett szolgáltatók (éttermesek, szállodások) helyben szerzik be a friss árut (pl. gyümölcsöt, húst), amelyet egyrészt a helyi beszállítók rugalmasságával magyaráztak, másrészt a „a pénz körforgásának” tudatos biztosításával. („Azáltal, hogy a helyitől vásárolunk, a tőlünk kapott pénz visszajuthat hozzánk.” Sz14).

Többek szerint ugyanakkor utóbbi, stratégiai szintű gondolkodás „(Ez azért) nem általános, és sok olyan szolgáltató van a városban, akik desztináción kívüli nagykereskedőktől vásárolnak” (Sz15). A helyi beszállítóktól való vásárlást nehezíti a rendelkezésre álló kínálat mennyiségi és minőségi korlátozottsága. („A Balatonnál sajátos gond volt és maradt, hogy a gazdák, és a gazdaságok kevésbé álltak arra rá, hogy a turizmust kiszolgálják. Vannak mezőgazdasági adottságokból jövő hátrányok (elsődlegesen a gyümölcstermesztés területén – beszúrva Sz.I.).” DM2). A **Magyar Turizmus Zrt Balatoni Regionális Bizottságának** székhelye a városban van, ezért a RIB-et a helyi szereplők egy része, mint „saját” marketing-szervezetüket tekinti és a háttérszereplők között a „a legkevésbé meghatározó” (Ö1) szervezetként említik. **A turisztikai szakoktatást végző középiskolát** (Lóczy Szakközépiskola) mindösszesen két interjú-alany említette meg, és többen nem is tudták, hogy a gimnázium turizmussal foglalkozik, az iskola meghívása az egyesületbe fel sem merült mindeddig. A turisztikai oktatás hiányosságai, a gyakorlati képzés hiánya kapcsán került megemlítesre a középiskola. („A probléma alapvetően, hogy a szakképzés csapnivaló Magyarországon. A Lóczyban képzés semmi.” Sz11). Az oktatási intézményben meglehetősen keveset tudtak a turisztikai egyesületről, és alapvetően érzékelhető volt az intézmény izolált működése. („Kimegyünk szállodalátogatásra, de nehéz a szállodákkal leegyeztetni, hogy ne csak a szobákat, hanem a raktárt is mutassák meg.” OI1). Többek által hiányolt szereplőknek tekintendők a város környékén található, egy kistérséghez tartozó települések, **falvak**: „A kistérség kisugárzás is bele kéne vonni, egész kistérségre kiterjeszteni a fejlesztést, és komplexebb lenne kínálat, amivel lehet szélesebb körű vendégkört hozni.” (Sz2)

4. állítás - Háttérszereplők szerepe: *A kulturális civil szervezetek alapvető fontosságúak, ahogyan a komplementer szolgáltatók és a „kívülállók” is, ugyanakkor a helyi beszállítók stratégiai jelentősége kevésbé felismert, ahogyan a helyi oktatási és marketing szervezeté sem. A helyi lakosok, valamint a környező kistépülések szerepe érzékelt, de nem elsődleges fontosságú.*

III. Adottságok

A város legfontosabb adottságait specifikus kérdések kapcsán vizsgáltam, amelyek az adottságok keresleti (vevői) oldalról és kínálati (szolgáltatói) oldalról való értékelését tették lehetővé

III/1. Keresleti szempontból fontos adottságok

A legtöbb válaszadó a város meghatározó vonzerőit emelte ki: **épített örökség, a sétány** („Füreden a legszebb a sétány az egész Balaton-parton. (...) A vendégek nagyon elégedettek.” Sz6); **természeti erőforrás, a Balaton** („Gyönyörű, tiszta Balaton miatt is jönnek ide a vendégek.” Sz3) és a **környező települések kiránduló helyszínei** („A Nemzeti Park kínálata, a Lóczy barlang is vonzerő.” Sz9). További adottság volt a **megközelíthetőség**, amely tekintetében a vélemények változó képet mutattak, mivel „Győr felől borzalmas ide eljutni. Miért is várjuk a nyugati vendégeket?” (Sz10), és „Pest felől Siófok jóval közelebb van, de más célcsoportok mennek oda.” (Sz11). A vízi úton történő megközelíthetőség tekintetében a város kedvező pozícióját néhány hajós szolgáltató fontosnak tartotta.

III/2. Kínálati szempontból fontos adottságok

A megkérdezettek közel negyede (23%-a) tért ki a város **történelmi hagyományaiban** gyökerező tartós versenyelőnyre, amely alapján a kulturális turisztikai, megkülönböztető pozíció kialakításra került. („Az önkormányzat ismeri Füred múltját és szerencsésen vissza is nyúltak a múlthoz, és ennek köszönhető, hogy Balatonfüred egyedi arculatot kapott.” DM2). További adottságként emelték ki a **borvidéket**, amelynek a város a része, ugyanakkor ezen adottságot mindeddig nem sikerült teljességgel kihasználni. („Balatonfüred 1978 óta a bor és szőlő nemzetközi városa, pontosan ezért nagy szégyen az, hogy (az ezt feltüntető – beszúrva Sz.l.) táblával szemben egy olyan elhanyagolt szőlő van, amit az ember betakarna fekete fóliával.” Sz7). A **pénzügyi források** megléte külső tényezőhöz köthető, konkrétan az **uniós pályázatokhoz** és azok elérését szolgáló, városi érdekérvényesítő képességhez, amelyet a megkérdezettek a polgármester kapcsán emeltek ki. Maga a vezetőség, elsődlegesen a polgármester fontosságának hangsúlyozása **az emberi erőforrás** lényegi szerepét emeli ki. („A mi polgármesterünk azért vitte sikerre ezt a várost, mert (...) nagyon jó rálátással rendelkező szakember, aki pontosan tudta, hogy milyen lehetőségek vannak a pályázatokban.” Sz9), de hangsúly került a megbízható alkalmazottakra is.

5. állítás - Adottságok összegzése: *A történelmi-kulturális hagyományok és erre épülő, megújult örökség elsődleges fontosságú, ahogyan a természeti erőforrás is, ugyanakkor a kapcsolódó borvidéki tájfelleg felismert, de nem kihasznált adottság. A megközelíthetőség elsődlegesen a balatoni hajózás szempontjából kiemelendő. A pályázati források jelentik a legfontosabb pénzügyi forrást. Az emberi erőforrás a vezetőséghez és a megbízható alkalmazottakhoz kapcsolódik.*

5.1.2.2. SZEREPLŐK KÖZÖTT LÉVŐ KAPCSOLATOK

A klaszter-elmélet értelmében (Porter (1998)) a klaszter alapvető jellemzői közé tartozik a szereplők közötti kapcsolatok minősége, az együttműködés és a verseny egyidejű megléte. Az együttműködést szoros kapcsolattartás jellemzi, ún. társadalmi kohézió (social glue – „társadalmi ragasztóanyag”), amely formális és informális kapcsolatokban nyilvánul meg. A verseny pedig kifinomultsággal (sophisticated competition (Porter (1998))) jellemezhető, amely értelmében a versenyző szereplők fejlett üzleti kultúrával rendelkezvén képesek differenciálni a szolgáltatásaikat, folyamatosan megújulnak, és közösen fejlesztik az alapvetően szükséges erőforrásokat. A helyi verseny megléte alapvetően fontos, hiszen ha az nem imitációról és romboló árversenyről szól, akkor a verseny széles és kifinomult választékot alakít ki, és a folyamatos megújulási kényszer a központi célt, a termelékenységet fokozza.

Az alábbiakban célokom a versenyzésre és az együttműködésre vonatkozó válaszok elemzése, a legtipikusabb jellemzők kiemelésével, a következő témák mentén: I. verseny jellemzői; II. Társadalmi kohézió jellemzői (II/1. Elit együttműködése; II/2. Szolgáltatók közötti együttműködés – II/2/a Formalizált keretek között – a turisztikai egyesület; II/2/b Szolgáltatók egymás között; II/3. Az együttműködés rendszerének összefogása).

I. A verseny jellemzői

Alapvető kérdésem arra vonatkozott, hogy a szolgáltatók közötti versenyt mikor, hol jellemzi pozitív (differenciálás és innováció terén való versengés) és negatív tényező (szűkülő piac érzékelése, árban való versengés, tisztességtelen piaci magatartás, differenciálásra való képtelenség). Általánosan elmondható, hogy szinte valamennyi kínálati szegmensben előfordul a romboló árverseny, amely a túlkínálattal magyarázható, de többen a válság miatti csökkenő költési hajlandóságot is okolták ezért. Súlyos problémák láthatóak a panziók és magánszálláshelyek tekintetében. („A 71-es felé csak akkor jön a vendég, ha lent tele van. Aztán, ha nincs tele lent, akkor meg lemennek az árakkal ott is, és ide nem jön a vendég.” Sz6). A verseny további romboló jellemzője a tisztességtelen magatartás, amely a panziók és magánszálláshelyek mellett, az éttermeknél a leggyakoribb és nem csak a versenytársak, hanem a vendég megkárosítását is okozza.

(„Van egy közeli panzió, aki csinált egy cégtáblát, és ráírta, hogy X panzió (az interjúalany panziójának neve – beszúrva Sz.I.), és turnusváltáskor kitette. Közelebb volt a főúthoz, és aki hozzám foglalt be, az is odament.” Sz6; „Remélem, nem kerülünk oda vissza, mikor a szódát citrommal kiadták ásványvíznek, de ott már tartunk, hogy a vietnámi halat elkészítik szürkeharcsának.” Sz11). Mindemellett az imitáció is megjelenik, különösen az éttermek tekintetében, ahol a választékot és gyakran a design-t is próbálják egymástól utánozni.

A romboló versenyből való kilábalás egyik megoldásának látszik a költségek csökkentése, amely leginkább az emberi erőforrás csökkentésében és a szolgáltatás redukciójában jelenik meg. („Arra nincs pénzem, hogy az animátort foglalkoztassam.” Sz1; „Az X szálloda is csökkentette a téli gárdájának nagyságát, és szerintem az Y szálloda is.” Sz4). Ezen stratégia jellemzi a stagnáló üzleteket („evickélőknek nevezek” – a megkérdezett szolgáltatók több, mint fele), és a „lemaradó vállalkozásokat” (megkérdezett szolgáltatók kb. ötöde). A két csoport között a küzdeni akarásban van a különbség. Amíg a „lemaradóknál” érezhető a fásultság („Én már kifutó modell vagyok, én továbbadom a gyerekeknek a szakmát, és ennyi.” Sz10), addig az „evickélők” érzékelik az innovációs nyomást, és a körülményekhez képest próbálnak is új vagy extra szolgáltatásokat nyújtani. („Beltéri medencét építettünk, hogy hátha jobb lesz majd, és több vendég jön a wellness miatt, de nem akarják kifizetni az extrát.” Sz6; „Csomagokat állítok össze. Van benne kerékpár-túra, bortúra, mi ezzel próbálunk extrát adni.” Sz17). Az „evickélők” sikerét ugyanakkor gyakran akadályozza az információ-, tudáshiány („Hirdetek a neten, de nem tudom, hogy jó helyen-e(...) Nem tudom, honnan jönnek a weblapomra.” Sz6) és a finanszírozási forrás hiánya.

Eltérő versenyt-stratégiát mutatnak a közelmúltban induló, új vállalkozások, és a jövőben induló fejlesztések tervezői, akiket átfogóan „fejlesztőknek” neveztem, és a megkérdezett szolgáltatók közel harmadát teszik ki. Közös jellemzőjük az, hogy a városban meginduló városkép-, és vonzerőfejlesztések hatására indították el vállalkozásaikat. („A (...) beruházók döntése a város fejlődésének információin és a személyes megtapasztaláson alapszik. (...) Nagyon komplex fejlesztést terveztünk, és úgy érezzük, hogy ennek be kell jönnie Füreden.” Sz5). Továbbá ezen vállalkozások egy új szolgáltatási minőségi színvonalat képviselnek, nekik köszönhető a „minőségi váltás” (DM2). Versenyelőnyük főként abból fakad, hogy addig hiányzó választékot, szolgáltatási minőséget kezdtek el nyújtani, és tudatosan figyelnek azóta is a minőség fenntartására és a megújulásra.

(„Ez fejben dől el, de a legtöbb éttermes nem látja ezt. (...) Fel kell ismerni, hogy nem szabad ugyanazt csinálni, mint a másik. Valami különleges kell, és mindig kell valami új.” Sz15).

Mindezen előnyök felismeréséhez, kiépítéséhez elengedhetetlenül szükséges a tudás („Ha ez ember nem képzi tovább magát, nem olvas, nem nézi az internetet, akkor nem működik.” Sz11), a piaci tudatosság („Szoktam kis piackutatást végezni, hogy hogyan állunk a versenyben.” Sz9); és a megfelelő, megbízható szakember-gárda („Azért tudok így haladni, mert jó emberek vesznek körül, megbízom bennük. Tudjuk, kinek mi a gyengesége, erőssége. Meg kell becsülni a jó alkalmazottat.” Sz15). Kiemelendő, hogy egy tényező, az internetes értékesítés valamennyi csoportban (lemaradók, evickélők, fejlesztők) fontos versenysztratégiai tényezőként került azonosításra. („Nagyon sokat jelentett, hogy elkészült a weblapunk és online hirdetünk. Látványosan megugrott a foglaltság.” Sz17; „Sürgősen kéne a weblap (...) mert odébb van egy panzió, és oda az internet miatt sokan jönnek.” Sz15)

6. állítás - Szolgáltatók közötti verseny: *A verseny romboló jellemzői (pl. imitáció, tisztességtelenség) valamennyi kínálati szegmensben fellelhetőek, eltérő intenzitással: a legproblémásabbnak a panziók és magánszálláshelyek és a vendéglátás jelenik meg. A versenysztratégiák tekintetében három csoport azonosítható: a „lemaradók” a szolgáltatásaikat csökkentik, az „evickélők” szolgáltatás-fejlesztéssel próbálnak kitörni, a „fejlesztőknél”, az új vállalkozásoknál működik a „kifinomult” verseny.*

II. Az együttműködés jellemzői

Ezen tényező kapcsán céлом az volt, hogy fényt derítsek az együttműködés vetületeire, intenzitására. Habár többen állították, hogy a város turizmusának szereplői között működik az összefogás („Füreden jól működik az együttműködés, én nem érzek itt éles ellentéteket, sőt inkább egyre jobban összefognak az emberek.” DM1; „Határozottan működik az együttműködés (...)” Ö1), ugyanakkor más vélemények arra világítottak rá, hogy mindez kevésbé egyértelmű („A helyiek beszűkültek és irigyek. Alig működik az együttműködés, látszat csak.” Sz7). Egyetértés látszik abban a tekintetben, hogy a politikai együttműködés az alapja a társadalmi kohézióknak, és mindezt egy személyhez, a polgármesterhez kapcsolják („Jól működő a képviselő testület, a nagy politikát nem utánoztuk le, nincs marakodás.” Sz2; „Füreden a polgármester nagyon sokat tesz, amióta itt van nincs marakodás, együtt tudnak dolgozni, mindegy hogy szocialista vagy fideszes.” Sz6)

A város életében létezik egy „elit-réteg”, amelynek tagjai a turizmus szempontjából is fontos döntéseket hozzák. („Látszik az, hogy működik egy politikai elit, egy krém, aki meghozza a döntéseket.” Sz7) Ugyanakkor az elit és a szolgáltatók közötti, valamint a szolgáltatói csoporton belüli együttműködés intenzitása, egyértelműsége kérdéses. („Ahogy haladunk lejjebb úgy gyengül a kohézió és atomizálódik.” Ö2; (Az elit – beszúrva Sz.I.) néhány száz emberen kívül, a többség magával törődik.” Ö2). A rendszer összetartójának a polgármester tűnik, mert fenntartja az elit politikai és személyes együttműködését („Polgármester úr a kulcsa. Konszenzusra törekszünk, és beáll mindenki a háta mögé.” C2.), továbbá konszenzust teremt a turisztikai egyesület stratégiai jelentőségű ügyeiben („Az alelnökválasztás egy nagyon sunyi ügy volt. (...) De tetszett, mert végre volt vita, persze dönteni nem tudtak. Ekkor a polgármester vette kezébe az irányítást és ő véglegesítette a jelölt-listát.” Sz15). Nem utolsósorban a polgármester kapcsolja össze az egyes szinteket információ-közvetítés által (a véleményvezetők számára konzultációs időt biztosít) és a „híd-jellegű” kapcsolatok megteremtésével (a fontos szereplőket meghívja a város eseményeire). Az együttműködések mindezért a következő dimenziókban vizsgálom, foglalom össze: II/1. Az elit együttműködése; II/2. Szolgáltatói együttműködés (turisztikai egyesületen belüli és kívüli összefogás); II/3. Az együttműködési rendszer összefoglalása.

II/1. Az elit együttműködése

Az elit tagjai a város vezetéséhez kötődnek, és a város legfontosabb döntéseiben vesznek részt. Láthatóvá vált, hogy ebbe az elit-körbe a politikai vezetőség és néhány jelentős turisztikai szakember tartozik, akik között szoros az együttműködés. („A városvezetés és a szakmai vezetők, a turizmus krémje valóban együttműködnek.” Ö1). Az elit jelenleg látható legfőbb érdeme az érdekérvényesítő képesség, a pályázati források elérése, amely lehetővé tette a városkép fejlesztését, és a vonzerő-fejlesztést, amelyhez kapcsolódóan új, turisztikai pozíció került bevezetésre. Az együttműködés jellemzői a következő leggyakrabban kiemelt tényezőkkel írhatók le:

- *Formális és informális kapcsolattartás és a civil rendezvények szerepe*

A szereplők formálisan kapcsolódnak egymáshoz egyrészt politikai szervezeteken keresztül (politikai pártban, önkormányzati testületben való részvétel), másrészt informálisan is, elsődlegesen civil szervezeti rendezvényeken való részvétellel.

(„Füred a szőlő és bor városa. Közülünk sokan Borlovagrendi tagok. Ha van egy ceremónia, az a közösségi élet mikrofóruma, és minden más szóba kerül. Van ilyen a sportban is.” Ö2). Utóbbiak az informális tapasztalat-cserék fontos helyszínei, amelyeken az elitnek „illik ott lenni” (Ö1). Mindemellett ezen civil-rendezvények alkalmasak arra, hogy a város vezetése bevonja a turizmusban stratégiai fontosságú szerepet betöltőket, és a véleményvezetőket, erősítse a „Füred-tudatot” és az informális kapcsolatokat. Minderre a városvezetése – elsődlegesen a polgármester – külön hangsúlyt helyez. („Én hivatalból a polgármester úrtól kapok meghívót minden rendezvényre. Mindig postán küldi, mondtam is, hogy ez mennyi pénzbe kerül. „ Sz10; „Az jó hogy, van lokálpatriotizmus. Én életemben nem koszorúztam annyit, mint mióta itt vagyok. Izgalmas egyébként. Mondtam is a polgármester úrnak, hogy egy koszorú-üzemet simán lehetne emiatt ide telepíteni.” C3)

▪ *Deklarált közös célok és értékek*

Egyetértés látszik a város tudatos, koncepcionális fejlesztésében, amelyet politikai konszenzuseresés és a „Füred-tudat” jellemez. („Félretesszük a nézeteltéréseket a városért.” Ö1; „Voltak konfliktusok, de el kellett engedni őket, a város érdeke volt.” C2) A turisztikai szolgáltatások magas minősége deklarált érték, amelyet a vezető csoport tagjai közvetítenek, ugyanakkor a megkérdezett szolgáltatók egy része számára mindezen érték alapvetően fontos, vagy követendő. („(...) Mindenesetre ők (az elit-beszúrva Sz.1.) erőltetik a minőségfejlesztés fontosságát, ami mindenképp előny.” Sz7). Az együttműködés fontossága szintén sokszor elhangzó, sajtónyilvánosságot is érdemlő érték. („Volt egy sajtótájékoztató, és ott elmondták, hogy itt Füreden a legjobb az együttműködés a vállalkozók között az országban.” Sz13) Mindez láthatóvá vált abban is, ahogyan szereplők nem szívesen mondtak negatív példát együttműködésben végrehajtott projektekre Füreden, amely összességében előrevetíti azt, hogy az elit egy elvárásokkal teli hatalmi erőteret képvisel a városban, amely érezhetően feszültséget ébreszt az eliten kívüliek körében.

7. állítás - Elit együttműködése: *A város legfontosabb döntéshozói és döntésbefolyásolói az ún. elithez tartoznak. Az eliten belüli összefogás alapját közös célok, értékek és a polgármester személye jelenti. Összefogás érdeme: érdekérvényesítő képesség a pályázati források eléréséért, városkép-fejlesztés, kulturális turisztikai termék fejlesztése (vonzerőfejlesztés).*

II/ 2. Szolgáltatók közötti együttműködés

A szolgáltatók közötti együttműködés több dimenziója tárult fel az interjúk során, amelyek közül kiemelendő a szolgáltatókat tömörítő turisztikai egyesületben látható együttműködés, és a szolgáltatók egymás közötti összefogása (két vetületben). Mindemellett kitérek azokra az akadályokra, amelyek az együttműködéseket ellehetetlenítik, vagy szorosabbá válásukat nehezítik.

II/2/a. Formalizált keretek – a turisztikai egyesület

A szolgáltatók közötti együttműködés formalizált keretét adja a szereplőket egyesületbe tömörítő Turisztikai Egyesület, amely az együttműködés deklarált értékének a hordozójaként és az elit és a szolgáltatók közötti kapocsként tűnik fel. („Erre (a szolgáltatók közötti együttműködésre – beszúrva Sz.I.) hivatott az egyesület. Feladata, hogy a tagok közötti kommunikációt megteremtse.” P). Az egyesület megítélése ugyanakkor – láthatóan a központiség kérdésénél is – nagyon ellentmondásos, mivel maguk a tagok nem érzik azt sajátjukként, és minderről néhány egyesületi vezető nyíltan beszélt. („Jobban magukénak érzik a vállalkozók, mint egy évvel ezelőtt, de nem annyira, mint szeretnénk.” DM4). A megkérdezett szolgáltatói vagy civil szervezeti tagok kétharmadának vagy egyáltalán nem volt elvárása a csatlakozást illetően („Ez nem úgy van, hogy nekünk elvárásunk lehet.” C1), vagy úgy vélték, hogy ez nem az a fórum, ahol érdemi segítséget kapnának („Bármit fel lehet vetni, de szerintem különösebben, ők sem tudnak segíteni.” Sz6).

Ezen kérdéskör kapcsán került többször említésre az általam „együttműködési púderként” azonosított válasz: „Ilyenhez illik csatlakozni” (Sz8); „Hiszek az egységben.” (Sz7); „Adekvát válasz az, hogy a csatlakozás egy pályázathoz kellett” Sz17. Fontos kiemelni, hogy habár a megkérdezettek fennmaradó, optimistább harmadánál is felmerült „az összefogásban mindig erő van” (Sz3) „együttműködési púder”, ezen megkérdezetteknek komoly elvárásai vannak az egyesülettel, és elsődlegesen az abból kialakuló TDMSZ-el szemben. Ezen tagok „friss vért” képviselnek: vagy fiatal, vagy nem régen Füredre kerülő vezetők, vagy új fejlesztések vezetői, akiknek közös jellemzője, hogy saját vállalkozásuk jól definiált fejlesztésének tervével rendelkeznek.

(„Még nem voltak olyan plénumok, ahol ez (a fejlesztési kérdés – beszúrva Sz.I.) megjelenhetett, hátha majd most átbeszéljük. Nem tudom, mik az egyesület határai.” Sz7).

Összefoglalva elmondható, hogy „A turisztikai egyesület félig-meddig hivatalos szervezet, és nem igazi civil. Nincs olyan civil vállalkozói szervezet, ami kanonizálni tudná az érdekeket.” (Ö2) és ebben a tekintetben a szolgáltatók nem érzik azt sajátjukként, az eredményeit pedig a legtöbben (a megkérdezett tagok szinte 90%-a) kommunikációs tevékenységben, a város ismertségének növelésében látják. („Hétvégén zsong a tömeg, ugyanaz, mint néhány évtizede. Ennek a marketing az oka, a városmarketing nagyon jól felfejlődött.” Sz5). Az egyesület termékfejlesztő tevékenysége a rendezvények szervezésére koncentrálódott mindezidáig, ugyanakkor az interjú-sorozat alatt indult el a közös termékcsomagok összeállításának kezdeményezése: „Kedvező áron adja a Várszínház ezeket a jegyeket, és a tagoknak további engedményeket ad és arra készítettük a tagokat, hogy mindenki saját árérése terhére állítson össze csomagokat.” (DM1).

Az aktivitás fokozása és az információ-áramlás növelése érdekében a vezetőség hírleveleket küld a tagoknak, és új alelnökség jött létre, funkcionális területenként (pl. szállodaiparért-, vendéglátásért-), amelynek megválasztása és működése friss és feszültségekkel teli volt az interjú-sorozat alatt. („Az alelnök – beszúrva Sz.I.) írogatja a leveleket, meg kéri be az ötleteket, de panaszkodik, hogy senki nem válaszol neki.” Sz1; „Ő (az alelnök) nem szakember, ezt nem szabad sem vele, sem a kollégákkal megtenni. (...) Persze, hogy nem válaszolunk a leveleire.” Sz2).

A tagok bevonódásának legfőbb akadálya elsődlegesen a bizalmatlanságban látható, amely egyrészt irányul magára az egyesületre („Állítólag kikerültek a prospektusaink a nemzetközi kiállításra, ugyanakkor nagyon feltűnő, hogy még mindig sok van a belőlük a Tourinform irodában.” Sz17), másrészt a vezetőségre („Sokan úgy érzik ez az X (az elnök) szervezete (...) Az egyesület hirdetett úgy, hogy az Y szálloda (az elnök szállodája – beszúrva Sz.I.) volt a képen.” Sz2; „Nagyon furcsa dolgok történnek az Y (elnök szállodájának -beszúrva Sz.I.) udvarában...” Sz15). A bizalmatlanság további oka a demokratikus folyamatokba vetett hit megingása az alelnökségi választás kapcsán. „Az elnökségi választás egy nagyon furcsa ügy volt. (...) Kamu-ellenjelölteket állítottak.” Sz2.;

„Furcsa volt a jelöltek meghatározása. Nagyon sok pénzről van szó. Képesek lettünk volna mi magunk 2-3 olyan jó szállodást megjelölni, akiben bízunk.” Sz17). További problémaként azonosítható az egoista önérdek követése és az együttműködési hajlandóság hiánya, amelyet együttesen „magyar mentalitásként” azonosítottam, a sokszor megjelenő fogalom miatt.

(„Ilyen a magyar mentalitás. Fogjátok meg, oszt vigyétek. Sz2; „Magyarok vagyunk. (...) Nagy a szája, de amikor tenni kell, már nincs ott.” C1). Az egoista önérdek követése gyakran paternalista szemlélettel egészül ki: „A lényegét, a szezonalitást a város nem oldja meg, csak beszélnek.” Sz10; „Ez a magyar felfogás, legyenek rendezvények, de ha lehet, akkor én ne tegyek bele anyagilag. Persze azt mondjuk, hogy pályázzon az önkormányzat, de az is véges.” Sz11. Láthatóvá vált az is, hogy az együttgondolkodás kultúrája is hiányos, mert „van egy kör, aki nem mondja ki a véleményét, nem vállalja fel, és ez egy átfogó országos probléma.” (Sz5). Többen próbálkozás nélkül utasították el az „értelmes vita” lehetőségét, mert „úgysem érdekelne senkit a véleményem” (Sz17) vagy „gyűlölöm, ha azt mondják: ez így nem jó, és nem tesszük oda miért nem és akkor merre” (Sz11). A kutatási eredményekre reflektálva, egyik interjú-alanyom az egoista önérdek magyarázataként további elemeket emelt ki: „Majd jött egy magánosítás, itt viszont elmaradt a szakmai utánpótlás, rengeteg üzlet nyitott, csökkent a vendégszám és beszűkült a szezon. Ami még fejfájást okozott, nyugati szomszédok komoly mennyiségű szakembert szívtak el a régióból, hát így próbálunk talpon maradni.”(Sz11)

A kisvállalkozói lét nehézségeire is többen hivatkoznak („Nincs rá idő, egyedül viszem az üzletet, a férjem dolgozik, reggeliztetek, értékesítek.” Sz19), amelyet saját tapasztalataim is alátámasztottak, mivel több vezető pozícióban lévő interjú-alanyom a pultban állva beszélgetett velem, ugyanakkor feltételezhetően esetenként kifogásként is megjelent az indok.

II/2/b Szolgáltatók egymás között

A szolgáltatók egymás közötti összefogásának két mintáját fedeztem fel a desztinációban: a versenytársak közötti csoportosulást, sűrűsödést (vagy „szomszédságokat”) és a kapcsolt szolgáltatásokat, az alábbi jellemzőkkel.

- Csoportosulások, sűrűsödési pontok („szomszédságok”)

A szolgáltatók közötti együttműködés egyik mintájaként a szomszédságokban (kb. max. 2-4 utcányi, 500 méteres sugarú körben), versenytársak (szállodák, éttermek vagy hajósok) közötti együttműködést azonosítottam, „csoportosulás” elnevezéssel. („Mindenkivel itt a környékemen jó a kapcsolat. (...) „E” szállodával is jóban vagyok, de az már messze van.” Sz10). A „szomszédságban” létrejövő együttműködések egyértelműen a személyes ismertség mentén alakulnak ki, és a korábbi kollegiális viszonyok meghatározóak ebben a tekintetben. („Nem a cégek vagy a tulajdonosok miatt (alakul ki az együttműködés – beszúrva Sz.1.), hanem az ott dolgozók miatt tesszük meg, személyfüggő tehát.” Sz17; „Itt vannak a régiek, akikkel tartjuk a kapcsolatot, és segítünk egymásnak, közelben van a szállodáink, és a régi-újak, akik barátok, volt munkatársak.” Sz2). Az együttműködés eseti jellegű, amely reciprocitáson alapuló segítségnyújtást jelent elsősorban, érezhető egymásra utaltsággal. („Beszélek a vezetővel, hogy adjanak nekem 20% kedvezményt, és oda tudom elhelyezni azt a nagyobb igényű vendéget. A következő héten viszont szól az a szállodás, hogy elromlott a projektor, és már futok is át a miénkkel.” Sz10) Mindemellet az információ-csere is jellemző, bár többek szerint ez lehetne sokkal hatékonyabb is, és ennek akadálya a bizalom hiánya: „Kettő-három vezetőn kívül, nem igazán lehet olyant találni, aki őszinte lenne.” (Sz2). A bizalmatlanságot mutatja az is, hogy a megkérdezettek közül a többen városon kívüli szolgáltatótól, ismerőstől kérnek tanácsot, ha szükségük van rá. A klikkesedés nem alakul ki olyan területeken, „szomszédságokban”, ahol a versenyt etikátlan magatartás jellemzi, és alapvető a bizalmatlanság az adókerülés miatt. („Persze jó a kapcsolat a környéken, de figyelni kell. (...) Rossz tapasztalataim voltak.” Sz6). Erre példát tapasztaltam a magánszálláshelyek és a panziók körében, amely szegmens tagjai közül sokan elzárkóztak az interjú elől, többek szerint azért, mert „nagyon hallgatnak, meg a feketézés” (Sz2).

A klikkeken belül érezhető az innovációs nyomás is, és egyedi ötletek merülnek fel arra vonatkozólag, hogy hogyan lehetne egy-egy közös programot kialakítani (garantált programok, pl. bortúrák, kerékpártúrák); minőség fejlesztését elérni (Michelin-csillagos séfek meghívása és éttermek közötti verseny rendezése, vagy közösen használt pohármosó-gép letelepítése egy-egy fesztivál alkalmával). Mindezen ötletek mindezeitig nem kerültek megvalósítására, amelyre a tipikus magyarázat a kisvállalkozói lét nehézsége („A napi megélhetési gondok elviszik az időt és az energiát, erre már nem marad.” Sz15)

- Kiegészítő szolgáltatások kapcsolása

Az egyes kapcsolódó kínálati szektorok között is látható az együttműködés fontosságának felismerése: a borászok, a hajós és vitorlás szervezetek, az attrakciók üzemeltetői kapcsolatot tartanak fent a szálláshely-szolgáltatókkal a kiegészítő hatás jegyében. A legjellemzőbb a kereszt-kommunikáció, amikor a különböző szegmensek tagjai egymást ajánlják, vagy ott hagyják a prospektusokat. A koordinált kapcsolások, a közös termékcsomagok nagyon ritkák (mindössze a megkérdezettek 15%-a említette.) („Nagyon sokszor összekapcsoljuk a hajózást szállásslátogatással, lovas-kocsizással.

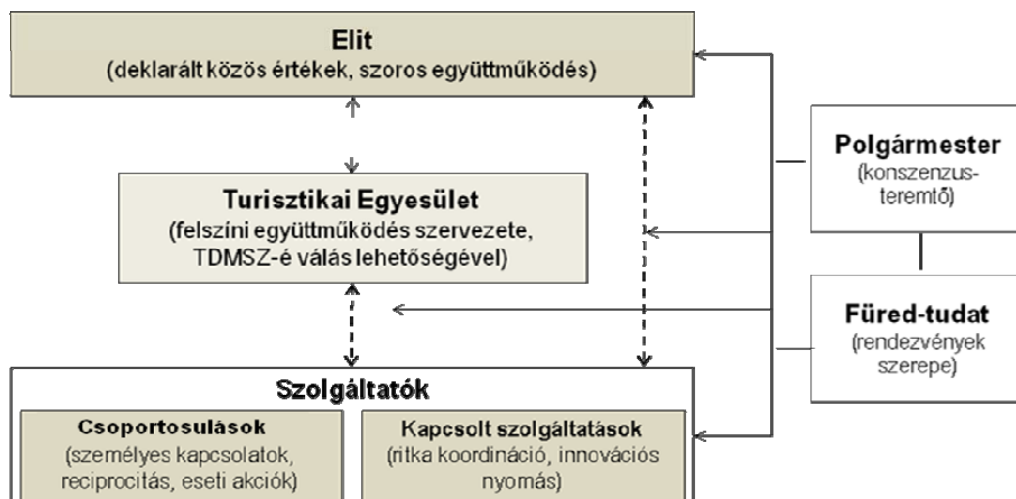
Komplett csomagokat igyekszünk összeállítani, különösen cégeknek.” Sz14). A szolgáltatók alapvetően érzik az egymásra utaltságot, és a fejlesztés szükségességét, elsődlegesen a szezonális csökkentése érdekében, de a koordináció piaci tudatlanság miatt, vagy a rövid-távú, egoista önérték miatt nem alakul ki. Alap példa erre a borturizmus kifejlesztésének nehézsége. A szállodások a borászatok – prospektusban leírt – nyitva tartását várják el, addig a borászatok előre egyeztetett, nagyobb csoportokat várnak. („Itt hagyják a prospektust, és mi ki ajánljuk a borászt, de azt nem tudjuk garantálni, hogy nyitva is vannak. Felsétál a vendég – nagy nehezen – és félő, hogy nem tud kóstolni.” Sz1; „Hiányoznak a programszervezők a szállodákból. Most csak kiteszik a prospektust.” C1), és mindkét szegmens vár a másik lépésére, a téli nyitva tartás tekintetében is. Hasonló nehézség jelenik meg a vitorlás turizmus területén, ahol a civil szervezetek által szervezett nagy versenyek forgalmából a szállodák profitálnak, de cserébe bármilyen nemű ellentételezésre nem hajlandók a jövőbeli versenyek érdekében.

8. állítás - Szolgáltatók közötti együttműködés: A szolgáltatói együttműködések 3 szintén láthatók: az egyesületben, a „szomszédságokban” (versenyző csoportosulások) és a kapcsolt szolgáltatások terén. Kiemelendő, hogy a napi szintű kapcsolatot, és a konfliktusmentes, valós együttműködést a csoportosulások testesítik meg, amíg a termékfejlesztés az egyesületben és a kapcsolt szolgáltatások terén indult meg, ahogyan a közös-, vagy kereszt-kommunikáció is. Valamennyi vizsgált dimenzióban nagyon hasonló akadályok nehezítették az együttműködést, amelyek közül a bizalmatlanság, az egoista önérték követése, és az együttműködés hiányzó kultúrája, valamint a kisvállalkozói lét nehézségei emelendők ki.

II/ 3. Az együttműködési rendszer összefoglalása

A város életében az együttműködés három szinten látható: az elit, a szolgáltatók és a két dimenzió között álló, egyesület, amely közvetíti az elit értékeit és elvárásait a tagok felé, ugyanakkor az ellenkező irányban képviselendő érdekérvényesítő-képesség kevéssé jelenik meg. A rendszer összetartója a polgármester és a Füred-tudat, amely komoly mozgatóerőt képvisel, elsősorban az elit körében, ugyanakkor lokálpatriotizmust fokozó hatással van a szolgáltatókra is, akik közül csak azokat ösztönzi cselekvésre a „Füred-tudat”, akik valamiért közelebb állnak a városvezetéshez. Mindezt foglalom össze az alábbi (8.) ábrán.

8. ábra: A város turisztikai szereplői közötti együttműködés dimenziói



Megjegyzés: folytonos nyilak = szoros kapcsolatok; szaggatott vonalak = eseti, gyenge kapcsolatok (saját szerkesztés)

9. állítás – Az együttműködés rendszere: Az együttműködés három szinten (elit, egyesület és a szolgáltatók „egymás közötti” területein) jelenik meg, amelyek közül az elitben érzékelhető egyedül a társadalmi kohézió. Az egyesület és a szolgáltatók, valamint az elit és a szolgáltatók közötti kapcsolat gyengének nevezhető, a rendszert a polgármester és az általa, valamint az elit által erősített Füred-tudat tartja össze.

5.1.2.3. KÖRNYEZETI TÉNYEZŐK ÉRTÉKELÉSE

A desztinációt érő külső környezeti (pl. társadalmi-, gazdasági-, technológiai-) változások szinte valamennyi interjúban szerepeltek, meglehetősen változatos képet felrajzolva különösen a hatások tekintetében. A környezeti tényezők között kiemelten kíváncsi voltam az irányításpolitikai intézkedések és a válság hatására. A tipikusnak mondható percepciók az alábbiak:

1. A kereslet változása

Több szereplő idézte vissza a tömegturizmus azon időszakát, amikor is a buszos turizmus virágzott és a „németek két hétre maradtak” (Sz1); „nem kellett marketingre költeni” (Sz.06), és már „húsvétkor 25 busz állt a szálloda előtt” (Sz9). Az utazási irodák által mozgatott tömegeket többen várják vissza, amely menekülést jelentene a rendkívül rövid főszezon adta piaci és megélhetési nehézségek közül, és nem tudják, hogy merre tovább. Látható volt az is, hogy a régi szép idők megítélése szempontjából további két csoport adott. Egyrészt azok, akik meg sem említették a régi időket vagy nevetve mondták, hogy „sokan még mindig várják vissza a németeket” (C3), másrészt azok, akik racionálisan látták, hogy „a németek nem fognak visszajönni – úgy nem, ahogy eddig.” (Sz17). Az egyre rövidülő tartózkodási időt többen kiemelték, amelyet országos problémaként fogadtak el. Mások azon a véleményen voltak, hogy az üdülési csekkkel érkezők az átlagosnál hosszabb ideig maradtak.

Összességében elmondható, hogy Balatonfüreden is pontosan érzékelhető a nemzetközi hazai vendégek terén, a Balaton turizmusában statisztikailag is kimutatható átváltás. Fontos ugyanakkor a képet kissé továbbárnyalni a következő tényezőkkel: **1. Második otthonnal rendelkezők növekvő szerepe** („A hétvégi házakkal rendelkezők, ők is itt vannak, az elmúlt 30 évben 30-szorosára nőtt a számuk. Ők nem jelentenek keresletet és ha nem ők vannak itt, akkor itt vannak az ismerőseik, szintén nem kereslet.” C1); **2. Magánszálláshely iránti igény növekedése** („A felső városrész (panziók, magánszálláshelyek területe – beszúrva Sz.I.) kezd egyébként újra éledni, mert volt egy pár év, amikor nem ment, de a magyar kezd oda is jönni.” Sz15; „Ez (a magánszálláshelyek – beszúrva Sz.I.) folyamatosan változik, volt egy felfutása a 80-as években, aztán volt visszaesés de az elmúlt 3 évben azért újra emelkedett.” DM3); **3. Belföldi turizmus árérzékenysége** („Nagyon árérzékeny a piac, itt a Balatonon, mert belföldi turizmus van.” Sz14);

4. Élmény-központúság („Akkor nem érdekelte a kedves vendéget, hogy éppen az 5 km-re lévő település mi és mi van ott. Na most ugye ez megváltozott, fontos a program.” C1); **5. Internet növekvő szerepe** („Ma már a turista megnézi a neten, hogy mit talál a városban.” C1; „Egyre kevesebb értelme van utazásközvetítéssel foglalkozni, ott van helyette a net.” Sz9)

2. Kormányzati politikák hatása

A gazdasági és külpolitikai környezet változásait – elsődlegesen a negatív változásokat – a szereplők java része kérdés nélkül megemlítette, további kérdéskörként jelent meg az árnyékhatás (pl. országos és regionális vonzerő) és elsődlegesen annak megteremtésének hiánya. Az irányításpolitikához kapcsolható környezeti tényezők között az alábbi, legtipikusabb tényezők jelentek meg: **1. Magas adók** („Ha nem zsigerelnék ki az embert, jó lenne. Nem tudom azt megoldani, még szezonálisan sem, hogy felvegyek valakit. A feleségem az egyik alkalmazott.” Sz6); **2. Kiszámíthatatlan gazdasági környezet** („Nem tudom, visszaigazolni a szobaárakat külföldre, mert nem tudom, hogy augusztusban mit fog érni az euró” Sz10; „A befektetők kívánnak, addig nem fejlesztenek, amíg nem lesz stabilitás.” Sz10); **3. Üdülési csekk megadóztatása** (Érezhető hatás még 2010 májusában nem volt, az előfeltevések a tartózkodási idő és a vendéglátásban beváltott csekk-forgalom csökkenésére vonatkoztak; „Érezhető volt, hogy aki üdülési csekkel jött, az tovább maradt. Idén még nagy a pangás, de félok, hogy kevesebb ideig maradnak majd.” Sz6; „Az üdülés csekk nagy forgalmat generált, lehet emiatt visszaesés. Sz11); **4. Túlzott adminisztráció** („Az önkormányzat felé megadom a statisztikát és nem tudom, miért nem lehet a statisztikai hivatalnak és a többi szervezetnek megküldeni az eredményt. Agyon adminisztrálnak mindent.” Sz6); **5. Hiányzó árnyékhatás** („Rossz a viszonyunk mindenkivel. (...) A cseh és lengyel buszok sorra mennek a Brenner-hágó felé.” Sz10; „Füred akkor sikeres, ha a Balaton sikeres, és az ország sikeres. Balatoni régióról nem beszélhetünk, és az ország-marketing is problémás.” P; „A Neckerman vagy a TUI nagyon kis mennyiségben küld, a régihez viszonyítva, és az MT Zrt-nek is szárnyaszegett dolgai vannak.” Sz3.)

3. Pályázati források

A pályázati források tárgyalása több szempontból kapott helyet az interjúkban, amelyek közül egyértelműen kiemelendő azoknak a **város fejlődésében játszott szerepe**, valamint az, hogy a sikerhez és a sikeres pályázatokhoz a polgármester személye köthető. („Jók a pályázatok, sok pénzt tudnak nyerni. A Balatoni települések között (Füred – beszúrva Sz.I.) a legszebb, a legjobb a sétánya és ez töretlenül halad előre.” Sz6) A pályázati források elnyerése **a fejlődés lehetőségét hordozza a vállalkozók számára is**, sőt a mikro-vállalkozások fejlődésének, túlélésének a legjelentősebb anyagi háttérét jelentik a hitel-lehetőségek korlátozottsága miatt. („Fel kell erre a vonatra ülniük (a kisebb szereplőknek, magánszálláshelyeknek, panzióknak – beszúrva Sz.I.), mert kiesnek a piacról. Segíteni kell őket, hogy legyenek pályázati lehetőségek, amikből ők is fejleszteni tudnak.” DM2). A pályázati források az együttműködések létrejöttének ösztönzői, ugyanakkor többnyire csak rövid távú hatás generálható ezen téren. **A szereplők közötti együttműködést** közvetlenül szolgálják azon pályázatok a felmerült válaszok alapján, amelyek egyrészt az együttműködést szolgáló TDMSZ létrejöttét hivatottak támogatni („Attól félek, hogy csak azért lendült fel (TDMSZ), mert erre lehetett komoly pénzt nyerni.” Sz2), másrészt olyan pályázatok, amelyek feltételül szabták meg, hogy helyi turisztikai egyesülethez csatlakozzanak a tagok, de láthatón **ezen szereplők ettől még kevésbé érzik magukénak** az egyesületet.

(„Hiszek az egységben, és kellett egy pályázathoz (a csatlakozás – Sz.I.) (...) Eddig csak gitt-egyletként működött.” Sz7; „Őszintén az adekvát válasz, egy pályázathoz volt előfeltétel a tagság. (...) nem vagyok benne biztos, hogy érdekelné bárkit a véleményem (az egyesületi ülésen – beszúrva: Sz.I.) Sz17). A pályázatok gyakran közvetlenül, **a feltételek kizárólag együttműködésben történő teljesíthetősége** vagy a kedvezőbb elbírálás ígérete miatt is az együttműködési lehetőségek keresésére ösztönzik a szereplőket, ugyanakkor **ezen összefogások tartóssága is kérdéses**. („Elosztottuk ki mikor, miért, pályáz, és működött is. (...) Megegyeztünk az egyesületen belül, hogy nekem csak 10 millió kell, nekem meg 60 millió. Olyan kategóriának kellett összefogni, akik azonosak voltak.” C1; „Én úgy látom, hogy (az imént bemutatott egyesület – beszúrva Sz.I.) nem működik hatékonyan, mindenki csak magát tolja előre.” Sz17).

4. A válság

A válság hatásának megítélése tekintetében három csoport különíthető el: 1. negatív hatásokat érzékelők; 2. változatlan helyzetet érzékelők; 3. pozitív eredményt realizálók. A negatív tendenciát érzékelők között többen a **hivatásturisztikai szegmensben bekövetkező változásokról** számoltak be. („Az üzleti utazások drasztikusan csökkentek. Nincs annyi szponzor a vitorlásversenyeken sem.” Sz10; „A céges rendezvényeknél, amíg korábban negyvenen jöttek, most már csak harmincan, amíg régen négy napra maradtak, most jó, ha kettőre.” C1). A csoport tagjai között egyetértés látszik abban a tendenciában, hogy a **vendégek száma stagnált, de a költségi hajlandóság csökkent**, amely esetenként árversenyt is magával hozott. („Látni kell, hogy a vendég 21 ezer forintos (szoba – beszállva Sz.l.) helyett, inkább a 20 ezer forintosat választja, még ha az 5 ponton gyengébb is. (...) Az árverseny országos szintű.” Sz3). A **finanszírozási lehetőségek beszűkülése** is látható, új fejlesztések esetében a kamatok, és az árfolyam-kockázat növekedését illetően, a hitel-lehetőségek lekorlátozódása miatt. („A vállalkozásokat befolyásolja a gazdasági környezet és a helyzet igen rossz mostanában. Csak nézze meg, jelenleg három nagy fejlesztés áll Füreden.” P). A helyzet változatlanságát képviselő csoport tagjai elsődlegesen a vendéglátó szegmenshez tartoztak, azzal magyarázva a helyzetet, hogy eddig is a magasabb jövedelműek engedhették meg maguknak a szolgáltatást. **Sikertörténetekre** is fény derült a válságos időkben: vagy az ijedtség miatti marketing-, és értékesítési munka fokozásának eredményeként, vagy Füred vonzereje miatt. („Múlt évben az utazók száma csak a füredi és szemesi járatokon nem csökkent, a többi helyre menőknél igen (...) Nagyon büszkék vagyunk.” Sz13).

10. állítás – Környezeti tényezők: *A kereslet változása terén érzékelhető a Balaton egészét érintő tendencia, továbbá az élményközpontúság igénye és az internet szerepe. A kormányzati politikák közül a stabil és átlátható gazdasági környezet és az árnyékhatás hiánya került kiemelésre. A pályázati források a fejlődés fontos hajtóerői, kisvállalkozások szintjén égető fontosságúak a korlátozott finanszírozási lehetőség miatt, ugyanakkor az együttműködést szolgáló, vagy ösztönző pályázatok hatásossága kérdéses. A válság a költségi hajlandóság csökkenésében és a finanszírozási lehetőségek korlátozottságában, a fejlesztések stagnálásában jelentkezik.*

5.1.2.4. A VÁROS SIKERE ÉS VÁLLALKOZÁSOK SIKERE KÖZÖTTI KAPCSOLAT

A legfontosabb kérdés abban állt, hogy a megkérdezettek, hogyan ítélik meg a város sikerét, és azt hogyan „tudják készpénzre” váltani, amelynek megválaszolását elsődlegesen a speciálisan erre vonatkozó kérdések, továbbá a környezeti tényezők, és a desztinációs versenyhelyzet felderítése szolgálta. Mindezen összetett tényezőt három dimenzióban vizsgálom: 1. A város sikerének általános megítélése; 2. A város és az egyéni (vállalkozói, szervezeti, lakossági) siker összefüggései.

1. A város sikerének általános megítélése

A város sikerességének átfogó megítélése egyértelműen pozitív: a sikeres város-e Füred kérdésre szinte valamennyi megkérdezett (az interjú-alanyok 93%-a) pozitív választ adott. A „miben méri a város sikerét” kérdésre adott válaszok között a legtipikusabb magyarázatként a **látványos fejlődés** látható, amely elsődlegesen a megújuló reformkori városrészre, a parkokra, a sétányra, a rendezettségre vonatkozott és amelyre a válaszadók 74%-a kitért. („A lenti rész, az akárhol a világon megállja a helyét, de a fenti rész is rendbe van téve. (...) Emléktábla mondjuk, már több van, mint elég.” Sz8). A további (kevésbé nagy gyakorisággal említett) eredmények a következők. Az önkormányzat és az önkormányzati tulajdonú vonzerő-üzemeltetők a **vendégéjszakák számának növekedését** említették.

Többen tértek ki arra, hogy a város „**kiugrott**” a **Balaton-parti települések közül** – elsősorban a látványos fejlődésre visszavezethetően, és „elmaradtak mögöttünk (a versenytársak – beszúrva Sz.I.) és én nagyon büszke mellet mondom, hogy Keszthely például elmaradt” (Sz11). A város imázsának változását az idősebb, évtizedek óta Füreden élők emelték ki („Megváltozott a város arculata, a vélemény a városról, szeretik a vendégek Füredet.” DM2). Az **ismertség növekedése**, a városmarketing sikere az egyesületi tagoknál (a megkérdezett tagok közel egynegyedénél) jelentkezett. Az új beruházásokat (magas kategóriájú szállodákat, éttermeket), sikertényezőként a megkérdezettek közül a civil szervezetek vezetői, és a fejlesztői csoport tagjai említették. A füredi származású megkérdezettek fontosnak tartották a siker kapcsán kiemelni, a „**jó Füreden élni**” (OI), és a fürediek is „büszkéek a fejlődésre” (Sz17) véleményeket.

Többen a **betelepülők** (elsődlegesen a jómódú szeniorok, ismert személyek) számában mérik a sikert, és az ingatlan-értékesítés növekvő forgalmában. („Ez a magyar Florida.” Ö2; „A siker mérhető az ingatlan-eladás felfutásában is.” Sz17). Mindenképpen pozitív, hogy a megkérdezettek **többsége hisz a városvezetésben**, többen a vezetést emelték ki egyenesen, mint sikertényezőt. A lemaradók csoportján kívül, a legtöbb szereplővel a beszélgetés **inkább optimista hangulatú** volt, amelyet áthatott a város fejlődésének folytatódásában való hit, kapcsolódva a városfejlesztéshez. („Úgy gondolom, amíg ilyen polgármesterünk van, addig nincs veszélytényező.” DM1)

II. A város és az egyéni (vállalkozói, szervezeti, lakossági) siker összefüggései

Az individuális sikert befolyásoló tényezők meglehetősen változatos képet mutattak, az alábbi legtipikusabb tényezők kikristályosításával. A témaköröket három csoportban tárgyalom. Láthatóan alapvető problémaként jelenik meg a szezonális **(1. általánosan megítélt probléma)**, ugyanakkor a kiránduló vendégforgalom dominanciája, és a város újonnan bevezetett turisztikai pozíciója („Balatonfüred a kultúra és a művészetek városa”, a „minőségi turizmus”), valamint az e tekintetben már látható eredmények változó megítélésben részesültek **(2. változó megítélésű tényezők)**, amíg a fenntarthatóság kérdései egyelőre kevésbé kimondottak vagy felismertek **(3. kevésbé tudatosított tényezők)**.

1. Általánosan megítélt probléma – szezonális

A város sikere a szezonális csökkentésére vonatkozó erőfeszítések eddigi sikertelensége miatt nem váltható készpénzre elsődlegesen a középkategóriás szállodák, és panziók számára. („Füred tényleg sikeres város, de ennek van árnyoldala. A fejlesztés csak a nyárra koncentrálódik. (...) Magyarul Füred akkor lenne igazán sikeres a vállalkozók szempontjából, ha egész évben vonzaná az embereket.” Sz10; „Túl nagy beruházás volt a miénk ahhoz, hogy csak maximum két hónap legyen a szezon.” Sz6). A főszezonban való működés és a téli zárva tartás jelenti az alkalmazkodás egyik lehetséges, nehéz útját. („A lakosok – beszúrva Sz.I.) nem tudnak éves állást kapni, közel 100-ból csak 1-2 kap éven át tartó munkát.” Sz5).

A megkérdezettek fennmaradó, kisebb része általános tényként fogadja el a szezonális meglétét, és kiegészítő jövedelemmel (pl. ingatlan-értékesítéssel) ellensúlyozza a problémát („Néztünk egy filmet a férjemmel a balatoni turizmus múltjáról. Harminc éve is arról beszéltek benne a szállodások, hogy rövid a szezon. Most is ezt mondjuk, ez van.” Sz19).

2. Változó megítélésű tényezők

Ezen csoportban azokat a tényezőket soroltam, amelyek kapcsán jelentős véleménybeli különbségek láthatóak:

- Vendégforgalom jellemzői: Egyelőre nem készült kutatás a városba érkezők utazási szokásairól, látható ugyanakkor, hogy a város látványos fejlődésére sokan kíváncsiak, és megkérdezettek szerint alapvetően „sikk idejönni” (Sz2), és „hétvégén még télen is zsong a tömeg a sétányon” (Sz5). A Veszprém-Győr-Budapest körzetből lejáró, hétvégi, „sétáló turisták” forgalmat hoznak az éttermek és a kereskedők számára („tele vannak a kerthelységek” DM3), de „(a vendég – beszúrva Sz.I.) fagyaltig eljut és egy kávé még belefér talán, de már szállni nem fog. Elfogytak a csekkek, a lóvé is egyre kevesebb, de a séta ingyen van.” (C3). A sétányon megjelenő tömeget elő-, és utószezonban tehát kirándulók teszik ki. A városban éjszakázók többsége a megkérdezettek szerint még mindig a főszezonban, vakációzó célokkal érkezik és „a fürdés még mindig a legfontosabb cél” (Sz6). A vakációzók ugyanakkor nagyon heterogén képet mutatnak, amely visszavezethető a polarizálódott igényekre: „A turisták vagy a nagyon olcsókat keresik, vagy a nagyon drágát, polarizálódott a kereslet a városban.” (Sz10). Összefoglalóan elmondható az, hogy a városban a keresleti szegmensek keveredése figyelhető meg: egyelőre széles spektrumban láthatóak a legkülönbözőbb igényű turisták, amelyek közötti konfliktus vélhetően a főszezonban fennáll.
- Kulturális turizmus – a desztináció fő pozíciója „Balatonfüred a kultúra és a művészetek városa” pozíció egyelőre bizonytalan fogadtatásban részesül a szolgáltatók között, amely visszavezethető annak újszerűségére (2010. tavaszán, az interjú-sorozat ideje alatt nyíltak a város új múzeumai), valamint a már megindult rendezvény-szervezés „aprópénzre váltható” hatásainak kérdésességében. A pozíció eddigi eredményei a kulturális rendezvények hatásaiban mérhetőek egyelőre, a következő csoportosítás keretében.

Vitathatatlanak tűnik a város legnagyobb, augusztusi rendezvényének a népszerűsége, amelyet szinte minden szereplő elismert („A rendezvényre már most (májusban – beszúrva Sz.I.) van foglalásom.” Sz. 09). A további kulturális rendezvények hatása függ a szolgáltatói szegmenstől, és a földrajzi elhelyezkedéstől. A városközponti éttermek, szállodák számára vendéget hoznak ezen események. („A rendezvények nálunk érezhetőek, a Reformkori hétvégén például megugrik a foglaltság, de a mostani Jókai Napok is hoztak vendéget.” Sz.16). A központtól kicsit távolabb eső szállodák és panziók már kevésbé profitálnak mindebből. („Nagyon jó események, kiállítások vannak. Reformkori felvonulásban is sok munka és pénz van, de nem hoz szállóvendég.” Sz.9; „Maga a város rengeteg programot szervez. Mindent partközelségben csinálnak, és én ebből nem látok semmit. Mondtam már, hogy szervezzenek feljebb programokat.” Sz.6). Váratlanul még a központban lévő, és a kulturális rendezvényekből részesedő, 3-4 csillagos szállodák vezetői is úgy vélték, hogy szűk az a célcsoport, amelyet a kulturális beruházásokkal vonz a város.

- „Minőségi váltás”: A városfejlesztés deklarált célja az, hogy a szolgáltatási minőség egyöntetűen fejlődjön a városban. („Füred kínálata megérett arra, hogy megmutassuk, hogy mi váltottunk.” DM1)). Mindez tetten érhető abban, hogy „(...) látható a minőségi váltás. Nagyon jó színvonalú szolgáltatást nyújtanak a szállodák-éttermek, a Tourinform iroda is más szolgáltatást nyújt. Látható a park-kultúra, hogy rendezett.” (DM2). A magasabb minőségi szolgáltatást nyújtó szállodák számára, és a kulturális turizmushoz kapcsolódó civil szervezetek részére mindez fontos, saját sikerük szempontjából. („Abból mindenki profitálhat, ha az a hír megy, hogy itt kiváló a szolgáltatás és itt mindig lehet valamit csinálni.” Sz.3). Mások – különösen a lemaradó csoportba tartozók – úgy értékelik, hogy a bekövetkező váltás csak a központban található luxus szállodáknak jó. A minőséggel kapcsolatos hiányosságokat többen kiemelték, így az infrastrukturális hiányokat (köz-higiéniás és parkolási feltételek), valamint az augusztusi népszerű városi rendezvény kínálatának kérdését. („Vannak rossz minőségű borok és az sem járja, hogy a borász alkalmazottja rövid nadrágban, bűzös ruhával törli le előttem az asztalt. Ezt meg kell oldani nagyon gyorsan.” DM2)
- Innováció és versenyelőny: A városfejlesztésben látható innováció az átpozicionálásban (reformkori hagyományokhoz való visszatérésben), az ehhez kapcsolódó városkép fejlesztésében (sétány, központ) és az új arculat kialakításában érzékelhető.

Mindez újdonságot és új hangulatot jelent a várost látogatók számára, és többek szerint „ez sokáig megmarad” (Sz13). Többen ugyanakkor megkérdőjelezték ezen vonzerő tartósságát („Mi lesz ha alább hagynak a fejlesztések és nem lesz újdonság?” Sz11) mások pedig a balatoni versenyhelyzeten túltekintve „vakok között félszemű a király” (Sz7) megállapítást tettek, és kiemelték az elit elbizakodottságát. A hazai és nemzetközi versenyhelyzetről alkotott percepciók megismerése azt a célt (is) szolgálta, hogy a szereplők piaci tudatosságára fény derüljön. A megkérdezett szereplők közül sokaknak jelentett problémát a versenyhelyzet megítélése és első percepcióként a balatoni versenytársak (Siófok, Keszthely) elemzése következett. Többek számára akkor vált világossá, hogy mindezen tényező érdekes felvetéseket tartogathat. („Nem gondoltam még rá (a versenytársakra – beszúrva Sz.I.), talán Veszprém, de az nem reformkorról szól. Vagy Tihany, ha fejleszt, de ott nincs ilyen csapat.” C1) A tudatos fejlesztéseken gondolkodó válaszadók körében jelent meg Eger, Pécs, Szentendre, mint kulturális turizmus szempontjából létező (egyelőre másodlagos versenytárs), és a Tisza-tó, valamint az hidegvízű osztrák és olasz tavak, közöttük kiemelkedően a Garda-tó. A desztinációs vonzerő folyamatos megújulásának tudatos biztosítása egyelőre kevésbé merült fel a megkérdezett egyesületi és városvezetői körökben: a Vaszary Villa víziójában és tervei között szerepel „az élő, folyamatosan megújuló múzeum” képe, ugyanakkor a Villa programja és mindezen előny alig volt ismert a szolgáltatók között.

3. Kevésbé tudatosított tényezők – jólét és jóllét

A helyi lakosok jóléti tényezőire, mint a (regionális versenyképesség elméleti megközelítéseiben legfőbb) siker- vagy kudarc-tényező (bevételekből való részesedés, foglalkoztatottság) és annak vetületei kevésbé kerültek kiemelésre a megkérdezettek között elsődleges percepcióként, a városvezetés is speciális kérdések nyomán tért ki ezen területre. Mindez magyarázható azzal, hogy a város sikere kapcsán gyakran nehezen fogalmazták meg a negatív tényezőket a megkérdezettek (a kritikákat kevesen mondták fel diktafonra, amelyből érzékelhető a politikai hatalmi erőter megléte).

- Jólét: A helyi lakosok elsődlegesen magánszálláshelyek-, és panziók üzemeltetésével és a turizmusban való (többnyire szezonális) munkavállalással részesülnek a turisztikai bevételekből. Az elmúlt évtized trend-váltása miatt a magánszálláshely-, és kereskedelmi forgalom visszaesett

(„Kevesebb lett a turista, munkanélküliség is emelkedett, mintha 50%-kal emelkedett volna az előző évhez képest.” Ö2). Habár az elmúlt három évben ezen kínálati szegmensben is tapasztalható forgalomnövekedés, a szolgáltatók nehéz helyzetben vannak („Fontos, hogy segítsék a kisebb szolgáltatókat, tervezzék meg az arculatát egy-egy üzletsornak például. Többször mondtam a polgármesternek.” DM2), ugyanakkor a városvezetés egyelőre ezen kínálati szegmens támogatásának fontosságát nem deklarálja, amely visszavezethető arra a megítélésre, miszerint körükben rossz az adozási morál. („A vállalkozókat sem kell féltetni, sírni tudnak és széles szürke, feketegazdaságban működés.” P).

A helyiek foglalkoztatása nehézségekkel jár, problémát jelent az is, hogy a tanult fiatalok nem jönnek vissza a városba a szezonális lehetőségek miatt. A lakosok egy része ugyanakkor új bevételi lehetőséget talált az ingatlan-értékesítésben és többen ebben látják a nagy lehetőséget, és egyben Füred sikeréből való részesedést. A városvezetés érzékeli mindezen problémaköröket és tudatosan figyel arra, hogy a helyi lakosság által lakott „felső városrészt” is fejlessze („A munkának csak a tizedét végeztük el. A felsővárosrészt is rendbe kell tenni, az infrastruktúrát és a parkokat.” P) és szem előtt tartja az egész éves munkalehetőség kérdését, amelyet innovációs központ építésével kíván megoldani.

- Jólét: A megkérdezettek egy része kiemelte azt, hogy maguk a füredi lakosok büszkék a fejlesztésekre, és többek szerint a Füred-tudat sokat fejlődött „az utca embere” körében is. („Szép Füred, jó füredinek lenni. Községi élet nem olyan intenzív, de vannak programok és el is járunk.” Kórházi adminisztrátor). A tömeges turizmus negatív hatásai érzékelhetőek városban, amely elsődlegese a fizikai teherbíró-képesség határainak túllépését („Szombaton annyi ember volt a sétányon, hogy nem lehetett beférni az Y-udvarba. (...) Feljebb kellene összpontosítani a forgalmat.” C1), valamint az árfelhajtó hatás érvényesülése („Emelkednek az árak és nem mindenki tud megfizetni egy kávé a korzón. Van egy réteg, aki igen, talán a lakosság 30%-át adhatják, a többi nem.” Sz17). Mindez előrevetíti a turizmus negatív hatásainak kezelésére vonatkozó igényeket, amelyek érvényesítése a civil szervezetek feladata lehetne, ugyanakkor ezen kérdések egyelőre kevésbé tudatosult. („Nem tudom, hogy hogyan kéne lépni. Én csak egy civil vezetője vagyok.” C1). A városvezetőség a természeti fenntarthatóságot látta a legnagyobb kockázatnak („Elsődlegesen maga a Balaton, lesz-e víz a Balatonban. (...) Másodszorban, hogyan tudjuk megőrizni a part menti zöld-területeket és hogyan tudunk majd nemet mondani az oda építeni kívánó beruházóknak.” P).

11/a állítás - Városi siker általános megítélése: A város általános sikerességében a megkérdezettek nagy többsége egyet ért, ahogyan annak legjellemzőbb tényezőjében is, a látványos fejlődésben is. További eredménynek tekinthetők: vendégforgalom növekedése, versenyelőny a balaton-parti desztinációk között, ismertség növekedése, identitástudat és környezeti minőség fokozódása, és a bevonzó-képesség. A „minőségi váltás” (a szolgáltatás minőségének általános fokozása) látható a városban, ugyanakkor infrastrukturális hiányosságok és a rendezvény-koordináció hiánya visszavetheti ezt. A városi szintű innováció a vonzerő-fejlesztésben és a piacfejlesztésben mutatkozik meg, ezen versenyelőny megőrzésének kérdése még nem tudatosult.

11/b állítás – Városi siker és egyéni siker: A város sikere az identitástudat növekedését hozza a lakosság és füredi szolgáltatók körében, továbbá az ismertség és a vendégelégedettség fokozódásaként érzékelt a szolgáltatók által. Mindez a városkép-fejlesztésre és rendezvényekre valamint az egyesületben végrehajtott marketing-kommunikációra vezethető vissza. Ugyanakkor a látványos fejlődés „sétáló turistákat” hoz, amely a szűk szolgáltatói körnek jelent bevételt, ahogyan a kulturális turisztikai pozíció is. A siker vállalkozói sikerré való konvertálását a szezonális jellemzően akadályozza, ahogyan a helyiek (alkalmazottként, vagy panzió-tulajdonosként való) megélhetését is. A szezonális csökkentését és a kulturális turisztikai pozíció „kinyitását” a bor-, vitorlás turizmus szolgálná, amelyet kiegészíthetne a természeti turizmus, ugyanakkor koordináció és szolgáltatói együttműködés hiányában ezek nem fejlődnek. A városi siker érzékelését a földrajzi elhelyezkedés és a szolgáltatás minősége együttesen befolyásolja. A fejlődés egyértelmű nyertesei a „fejlesztők”, amíg az „evickélők” próbálnak lépést tartani a fejlődéssel, a „lemaradók” pedig a legális és tisztességes verseny határán mozognak. Ritkán kimondott (de reális) veszélytényezők: szürkegazdaság, vendégforgalom negatív hatásai (zsúfoltság, árfelhajtó hatás); újdonság érték elvesztése, polarizálódó keresleti szegmensek közötti konfliktusok, helyiek kivándorlása és a lakosság elöregedése.

5.1.2.5. DESZTINÁCIÓ MENEDZSMENT ÉRTELMEZÉSE

Kiemelten fontosnak tartottam a napjainkban alakuló – pályázati forrásokból finanszírozott – desztináció menedzsment szervezetet illető vélemények, elvárások megismerését, amelyekkel kapcsolatosan külön kérdést fogalmaztam meg. Jelentőséget tulajdonítok a desztináció menedzsment értelmezésének, amelyet mind a város-, és egyesület vezetése, mind a szolgáltatók véleménye szempontjából vizsgállok, valamint mind három dimenzióban fontosnak ítéltam meg a TDMSZ-el kapcsolatos elvárások felmérését, az alábbi eredményekre jutva. (Mindezen eredmények fontos kiindulópontot jelentettek a nemzetközi interjúk témáinál.)

I. A desztináció menedzsment értelmezése és a TDMSZ működése

I/1. Önkormányzat és az egyesület vezetésének véleménye

Mind az önkormányzati, mind az egyesületi vezetők között megfogalmazódott az értelmezésük szerinti fő cél, miszerint „a TDMSZ feladata, hogy több vendég legyen.” (Ö2). Mindkét vezetőségi körben meggyőződés látható arra vonatkozólag, hogy a TDMSZ-é alakuló turisztikai egyesület, amely elsődlegesen a kommunikációs tevékenységekért felel már „korábban is TDMSZ volt, csak nem úgy hívtuk” (Ö1); és „a Balatonfüredi egyesület benne van az ország első öt legjobb TDM szervezetében” (DM1). Tehát a jelenleg végzett kommunikációs tevékenység áll a TDMSZ-koncepció középpontjában ezen vélemények szerint. A desztináció menedzsment komplexitása csak egy vezetőtől hangzott el: „A TDM azért egy szerteágazó tevékenység, sok minden benne van, komplex városmenedzsment tartozik hozzá. (...). Na azért ez egy kicsit odébb van.” (Ö2)

A TDMSZ működésével kapcsolatosan a városvezetésnek a legfontosabb elvárása az, hogy a szervezet teljesítse az önkormányzattal kötött együttműködési szerződésben lefektetett vállalásait, méghozzá hatékonyan (Magyarázat: a pályázat egyik feltétele volt, hogy elhatárolódjanak az önkormányzati és a TDMSZ által végzett turisztikai feladatok a duplikáció elkerülése végett.) Mindezen elvárások kristálytisztán megjelentek az egyesületi vezetők véleményében is („Fontos az, hogy hatékonyan csináljuk és ne csak beszéljünk róla. (...) (A polgármester – beszúrva Sz.I.) nagyon következetes, de követel is. Nem úgy van, hogy csináljátok csak gyerekek. Nagyon számon is kéri.” DM1). Az interjú-sorozat ideje alatt kezdődött meg a TDMSZ formális működése, amelytől az egyesület vezetői azt várják, hogy abban a szervezetben „főállásban jól definiáltan fognak ezekkel (a tevékenységekkel – beszúrva Sz.I.) foglalkozni és nem lokálpatrióták egy közössége lesz.” (DM4)

I/2. A tagok véleménye

A desztináció menedzsment szervezet létrejöttének értelmével, céljával kapcsolatosan a tagok informáltsága nagyon vegyes képet mutatott. A megkérdezett szereplők közel harmada hallott ugyan a TDMSZ-ről, de nem tudta megmondani, pontosan mi az. („Érintőleg hallottuk, hogy lesz ilyen, de nem ismerjük pontosan a céljait.” Sz14).

A szereplők további harmada hallott a TDMSZ-ről, de vagy pontosan nem érti, miért is kell, vagy az egyesület folytatásaként azonosítja azt. („Nagyon nehéz, mert ezt az egész TDM-et én azért nem tudtam megérteni, hogy a sok egyesületből, most csináljunk egy újabb egyesületet. (...) Nem egyértelmű. Erőltetjük (...)” C1) A válaszadók fennmaradó része számára világos az átmenet a TDMSZ és az egyesület között, és a különbséget a pályázati forrás felhasználásával azonosítják („42 millió forint pénzt kapott a szervezet. Nagy pénz, nem mindegy, mire költik: hogy feléljük, vagy olyanokat lépünk, ami kell a jövőbeli fejlődés szempontjából.” Sz11) de voltak olyanok, akik kiemelték, hogy a pályázati forrás miatt jöhetett létre a szervezet, és fenntarthatósága kérdéses. („Attól félek, hogy csak azért lendült fel (TDMSZ), mert erre lehetett komoly pénzt nyerni, de ez kifut, és utána már saját magát kell fenntartani.” Sz2).

Fontos kiemelni, hogy egyik szereplő sem említette meg, hogy a TDMSZ milyen funkcióktól lesz több a jelenlegi egyesületnél, és a desztináció menedzsment értelmezése nehézséget okozott a legtöbbször számára. („Az talán feladata (a TDMSZ-nek – beszúrva, Sz.1.), hogy helyi szintre osszák le a Magyar Turizmus Zrt (nemzeti turisztikai hivatal – beszúrva Sz.1.) feladatait.” SZ15; „Jó dolognak tartom, mert az a legfontosabb, hogy segítséget nyújtson, nem?” C1), és az elvárások említése során vált világosabbá, hogy mitől lehetne több a TDMSZ az egyesületnél.

A TDMSZ működésére vonatkozó elvárások tekintetében a megkérdezett tagok egynegyede kiemelte, hogy szakmailag független (turisztikai vállalkozásban érdekeltséggel nem rendelkező) vezetőséget tekintene helytállónak („Arra kell nagyon vigyázni, hogy összvárosi érdekként lehessen ezt eladni. (...) Olyan elnök kell, aki független, mert bárkire rásütnék, hogy részrehajló, ezek magyar viszonyok.” Sz2; „Azt várom el, hogy a szervezet túlmutasson az Y szállodán (az Elnök szállodáján – beszúrva Sz.1.)” C3). A működésre vonatkozó további elvárás volt a tagok nagyobb aktivitásának, kommunikációjának biztosítása, amelyet a megkérdezett szereplők harmada vár el („Akkor lenne jó, ha őszinte, tisztázó beszélgetés útján alakulna ki. Le kéne ülni az elnöknek az emberekkel és megbeszélni. (...) Ha a szolgáltatók nem érzik magukénak az egészet, akkor ez ki fog pukkadni. Sz2; „Szeretném, ha azt néznék, ha egy vállalkozónak megy, megpróbálom ellesni, vagy megkérdezem, miért. Ez egy normális, egészséges szervezetben menne.” Sz11).

II. A TDMSZ feladatai

Kiemelt hangsúlyt helyeztem arra, hogy megismerjem, hogy az egyes szereplői csoportok (önkormányzat, egyesület vezetősége és a tagok), milyen funkciók betöltését várják el a szervezettől. A városvezetés elsődlegesen a város-, és a turizmus marketing (kommunikációs-, és kínálatfejlesztési feladatok) hatékony elvégzésére helyezi hangsúlyt („Azt várom el (a TDMSZ-től – beszúrva Sz.I.), hogy folytassa a városmarketing munkát, és végezze mindazokat a feladatokat, amiket elvállalt, még hozzá hatékonyan. A szezonhosszabbítás az alapvető feladatuk.” P). Az egyesület vezetése szintén a marketing feladatok ellátását nevezte meg elsődleges percepcióként, kiemelt hangsúlyt helyezve az éppen akkor aktuális, közös termékfejlesztésre („A Pannon Várszínházzal közösen csomagajánlatok készülnek. A tagoknak írtunk és volt, aki nyitott volt és segítettük őket abban, hogy egy csomagajánlatot hogyan kell összerakni.” DM3). A vezetők közül néhányan a marketing-hatékonyság fokozására is kitértek („Turisztikai szakvásáron külön standdal jelenünk meg, de ez egy presztízs-kiadás szerintem. A marketing-tevékenységet át kell strukturálni, a hatékonyságot figyelni kell.” DM3). Az inkubációs funkciók közül az érdekképviselő fontossága és tagok aktivizálása minden egyesületi vezető számára fontos volt, amíg a további inkubációs funkciók közül láthatóan „csak” a pályázatban vállalt projektek kerültek előtérbe. („Itt kell még fejlesztést eszközölni, a marketing szemléletüket kell erősíteni (vállalkozásoknak – beszúrva Sz.I.) (...) Úgy tudunk segíteni, hogy pályázatban megnyert pénzből két tanulmányútra megyünk.” DM3; „Képzés biztos lesz, de azt nem tudom, hogy az IT (információs technológia) benne van-e, és a marketing, meg kell nézni a pályázatban.” DM4).

Maguk a szolgáltatók a marketing-funkciónál jóval szélesebb spektrumban tekintenek az újonnan alakuló szervezet feladataira, amely nem feltétlenül jelenti azt, hogy a szolgáltatók helyesen értelmezik a desztináció menedzsment átfogó funkcióit, hanem, inkább saját igényeik, „vágyálmaik”, esetenként a paternalista szemléletből fakadó segítségkérésük miatt várják el az átfogó desztináció menedzsment eszközrendszer működtetését. A legtöbb a kulturális turisztikai pozíció „kinyitását”, az új célcsoportok bevonását találják fontosnak. Ezen vélemény hordozói között minden egyes szolgáltatói csoportból találunk tagokat (fejlesztők, evickélők, lemaradók).

(„Nyilván vannak olyan periférikus területek, ahol speciálisabb kapcsolatrendszert lehet kihasználni, speciális tudást lehet kihasználni. (...) A Balaton bekapcsolása (pl, horgászat) vagy a hajózás átgondolása. (...) A Bakony kihasználása.” Sz3). A kommunikációs tevékenység folytatása és hatékonnyá tétele szintén a leggyakorabban megnevezett funkciók közé tartozott. („Az a kérdés mire megy el a pénz. Arra hogy elmegyünk Németországba egy vásárba, és megtöltjük a német szállodákat. Ez nekünk túl sok mindent nem hoz.” C3). A koordinációt, és a programszervezést elsődlegesen a kapcsolt szolgáltatásokat igénylők emelték ki. („Az új múzeumban jó, hogy van animáció, de talán bortúrák szervezésével is foglalkozhatnának” Sz1). Amíg a rendezvények koordinációját a civil szervezetek vezetői hangsúlyozták elsősorban. („Már túl sok is a rendezvényből időnként” C1; „Nagyon tudunk örülni, amikor egy napra négy fesztivál is jut.” C3). Az érdekvédelem és az érdekképviselés elsősorban az „evickélőknél” jelent meg, amíg ebben a csoportban illetve a lemaradók csoportjában fogalmazódott meg a segítségnyújtásra, a szakmai tanácsadásra, és a képzésre vonatkozó igény. („Jó lenne, ha azok a szállodások, akik rászorulnak, kapnának tanácsot, segítséget.” Sz17; „Most például angol nyelvtanfolyamra pályáznak, külföldi úttal egybekötve. Nevetséges... Nagyon sok más ismeretre lenne szükség.” Sz1).

A fejlesztői csoport tagjai pedig egyértelműen a minőség fejlesztését, a helyi specifikumok kiemelését tartják fontosnak („Ha nézzük a bort, hogy bekerüljön a városmarketingbe, akkor azt mondom, hogy ezek egyedi kamikaze-harcoknak látszanak (...) Meglátjuk, hogy lesz-e a fórum erre.” Sz7; „Elvárásom továbbá mindenkinek a rábírása egy emelkedő színvonalú munkára, és hogy ez legyen kifelé deklarálva legyen.” Sz3), és körükben jelentkezett egyedül az igény a helyi beszállítókkal való kapcsolattartás ösztönzésére („Mi csak helyiekkel dolgozunk, ütöm-vágom az idegen beszállítókat. Ugyanakkor ez nem általánosan elfogadott. Na a TDM-nek lehetne egy ilyen feladata, hogy azt felismertesse.” Sz15).

Az egyes csoportok TDMSZ-el kapcsolatos elvárásait összegzi az 5. táblázat. A városvezetés elsődlegesen a város-, és a turizmus marketing (kommunikációs-, és kínálatfejlesztési feladatok) hatékony elvégzésére helyezi hangsúlyt, a szezonális hatásainak csökkentése jegyében. Mindezen tényezők kiemelten fontosak az egyesület vezetése számára, amelyet az inkubációs funkciók egészítenek ki, elsődleges hangsúlyt helyezve a tagok aktivizálásra és a pályázatban megjelenő projektekre.

A szolgáltatók ugyanakkor szélesebb feladatkörök ellátását várják a szervezettől. Mindezek közül a pozíció kiszélesítése és a hálózatosodás segítése jelenik meg egyedi – a városvezetése és az egyesület által kevésbé tudatosított – igényként.

5.táblázat: A desztináció menedzsment funkcióira vonatkozó elvárások az egyes szereplő-csoportok körében

Szereplők / elvárások	Tervezés és monitoring	Kínálat-fejlesztés	Kommunikáció	Inkubáció - érdekvédelem
Önkormányzat (3 alany)	<ul style="list-style-type: none"> • Hatékony tevékenység és elszámolás • Külföldi piacok megcélzása 	<ul style="list-style-type: none"> • Szezonális-csökkentő fejlesztések • Minőség-fejlesztés 	<ul style="list-style-type: none"> • Eddigi kommunikáció (online is) hatékony folytatása 	<ul style="list-style-type: none"> • Tagok aktivizálása
Egyesületi vezetés (4 alany)	<ul style="list-style-type: none"> • Hatékony marketing tevék. • Külföldi piacok megcélzása • Védjegyrendszer 	<ul style="list-style-type: none"> • Szezonális-csökkentő fejlesztések • Közös terméktervezés (csomagok) • Kistérségi szintű komplex csomagok 	<ul style="list-style-type: none"> • Eddigi kommunikáció hatékony folytatása 	<ul style="list-style-type: none"> • Szakmai tanácsadás • Védjegyrendszer • Tanulmányutak • Tagok aktivizálása • Érdekképviselő (pl. országos és helyi szinten) • Képzés • Kiegészítő szolgáltatások bekapcsolása
Szolgáltatók / civilek – TDMSZ-tagok (18 alany)	<ul style="list-style-type: none"> • Hatékony marketing tevék. • Új, speciális szegmensek • Természet, gasztronómia hangsúlyozása – kistérségi összefogásban • Külföldi piacok célzása 	<ul style="list-style-type: none"> • Szezonális-csökkentő fejlesztések • Helyi specifikumok hangsúlyozása • Kistérségi szintű komplex csomagok • Minőség-fejlesztés 	<ul style="list-style-type: none"> • Eddigi kommunikáció hatékony folytatása 	<ul style="list-style-type: none"> • Segítségnyújtás és szakmai tanácsadás • Érdekvédelem • Tagok aktivizálása • Képzés • Koordináció és kapcsolatépítés (hálózatépítés, programszervezés, rendezvény-koordináció) • Helyi szállítói bázis fontosságának tudatosítása

12. állítás – Desztináció menedzsment értelmezése, érzékelése: A desztináció menedzsment legfontosabb eddigi, érzékelt eredménye a marketing-kommunikáció, az ismertség fokozása. Jellemzően a kommunikációs funkció áll a desztináció menedzsment középpontjában az egyesület (TDMSZ) vezetése és a városvezetés percepcióiban. A szolgáltatók java része számára nem világos a TDMSZ létrejöttének célja, és a desztináció menedzsment fogalma, feladata. Ellenére ennek a szolgáltatók a koordinációs és inkubációs funkciók megvalósítását várják a TDMSZ-től, saját sikerük (szezonális csökkenése, termék-, minőség-fejlesztés) érdekében.

5.1.3. BALATONFÜREDI KUTATÁS FŐBB MEGÁLLAPÍTÁSAI

A hazai kutatás eredményeit az egyes kiemelt – a kutatási kérdésekhez kapcsolódó – témák körében az alábbiakban foglalom össze, az elemzés során kikristályosított (vonatkozó) állítások mentén, amelyet kiegészítetek a szekunder kutatás eredményeivel.

1. Szereplők, Adottságok (1; 4. kutatási kérdés)

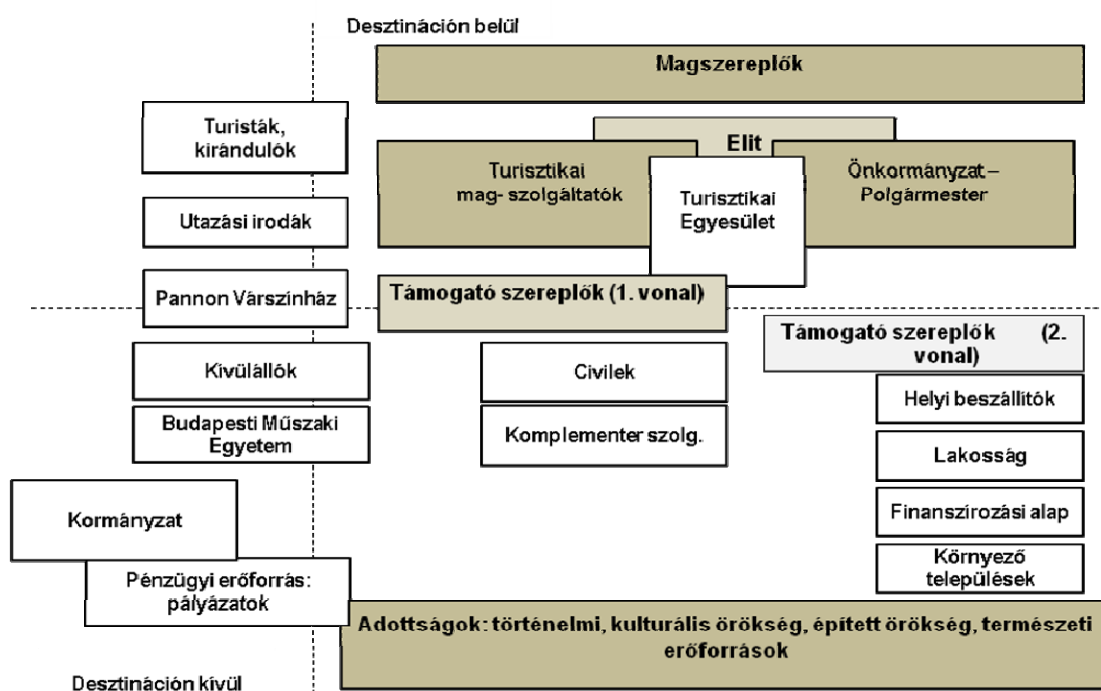
A klaszter-elmélet szereplőkre vonatkozó alapvetései (földrajzi közelség és helyi intézmények, és helyi beszállítók részvétele) láthatóan megjelennek a hazai eset kapcsán, amelyek közül a következő tényezők emelendők ki:

- **1. állítás - Turisztikai magszektor szereplői:** A desztináció központi szereplői közé sorolandók a turisztikai magszektor szereplői, közülük is kiemelve a szállodákat, hangsúlyozva az új fejlesztéseket, a beutaztató utazási irodákat, és vonzerőket (elsősorban az épített örökséget).
- **2. állítás - Önkormányzat és polgármester szerepe:** Az önkormányzat és a polgármester a desztináció központi szereplői közé sorolandók. Az önkormányzat a stratégiai tervező, döntéshozó és végrehajtó is egyben (desztináció menedzsment egyes funkcióinak ellátója!); a polgármester a motor, a köztisztviselők és szimpatizánsok örvendő, karizmatikus vezető; **7. állítás - Elit együttműködése:** A város legfontosabb döntéshozói és döntésbefolyásolói az ún. elithez tartoznak.
- **3. állítás – A Turisztikai egyesület szerepe:** Az egyesület mint végrehajtó és nem érdekképviselő szervezet tűnik fel, legfontosabb eredménye a marketing-kommunikációban elért siker, egyelőre csak a stratégiai döntéshozók szemében kiemelt szereplő, ugyanakkor jövőbeli lehetőségei miatt a központi és a támogató szervezetek határára sorolandó.
- **4. állítás - Háttérszereplők szerepe:** A kulturális civil szervezetek alapvető fontosságúak, ahogyan a komplementer szolgáltatók és a „kivülállók” is, ugyanakkor a helyi beszállítók stratégiai jelentősége kevésbé felismert, ahogyan a helyi oktatási és marketing szervezeté sem. A helyi lakosok valamint a környező kistelepülések szerepe érzékelt, de nem elsődleges fontosságú.
 - A helyi oktatási intézmény egyáltalán nem meghatározó, ugyanakkor a Budapesti Műszaki Egyetemmel kialakított együttműködés ösztönözte az óvárosi rész rehabilitációs tervét (Tempevölgy (2010)).

- **5. állítás - Adottságok összegzése:** A történelmi-kulturális hagyományok és erre épülő, megújult örökség elsődleges fontosságú, ahogyan a természeti erőforrás is, ugyanakkor a kapcsolódó borvidéki tájfelleg felismert, de nem kihasznált adottság. A megközelíthetőség elsődlegesen a balatoni hajózás szempontjából kiemelendő. A pályázati források jelentik a legfontosabb pénzügyi forrást. Az emberi erőforrás vezetőség képességeiben és az alkalmazottak megbízhatóságában jelent meg.
- **10. állítás – Környezeti tényezők:** A kereslet változása terén érzékelhető a Balaton egészét érintő tendencia, továbbá az élményközpontúság és az internet szerepe. A kormányzati politikák közül a stabil és átlátható gazdasági környezet és az árnyékhatal hiánya került kiemelésre. A pályázati források a fejlődés fontos hajtóerői, kisvállalkozások szintjén égető fontosságúak a korlátozott finanszírozási lehetőség miatt, ugyanakkor az együttműködést szolgáló, vagy ösztönző pályázatok hatásossága kérdéses. A válság a költségvetési hajlandóság csökkenésében és a finanszírozási lehetőségek korlátozottságában, a fejlesztések stagnálásában jelentkezik.

Mindezen tényezőket foglalja össze az alábbi ábra (9. ábra), láthatóvá téve a magszereplők kiemelt körét, amelynek középpontjában a szolgáltatók és az önkormányzat valamint a polgármester áll, mely szereplők közül kerül ki a húzóerőt képviselő elit, és a közvetítői és végrehajtói szerepeket betöltő, de a szolgáltatók által egyelőre kevésbé meghatározónak talált egyesület. A támogatói szereplők jelentőségük alapján két csoportban kerülnek bemutatásra, ahogyan a desztináción kívüli szereplők is, kiemelve a turisztikai keresletet és a kormányzatot, illusztrálva a mag-, illetve a támogató szereplői csoporthoz való tartozásukat.

9. ábra: A hazai desztináció szereplőinek kognitív térképe (saját szerkesztés)



II. Kapcsolatok (együttműködés és verseny) (2. kutatási kérdés)

Az együttműködés és a piaci cselekvés értékelése kapcsán a következő eredmények kristályosodtak ki:

- **6. állítás - Szolgáltatók közötti verseny:** A verseny romboló jellemzői (pl. imitáció, tisztességtelenség) valamennyi kínálati szegmensben fellelhetők, eltérő intenzitással: a legproblémásabbnak a panziók és magánszálláshelyek és a vendéglátás jelenik meg. A versenysztratégiák tekintetében három csoport azonosítható: a „lemaradók” a szolgáltatásaikat csökkentik, az „evickélők” szolgáltatás-fejlesztéssel próbálnak kitörni, a „fejlesztőknél”, az új vállalkozásoknál működik a „kifinomult” verseny.
- **7. állítás - Elit együttműködése:** A város legfontosabb döntéshozói és döntésbefolyásolói az ún. elithez tartoznak. Az eliten belüli összefogás alapját közös célok, értékek és a polgármester személye jelenti. Összefogás érdeme: érdekérvényesítő képesség a pályázati források eléréséért, városkép-fejlesztés, kulturális turisztikai termék fejlesztése (vonzerőfejlesztés).
- **8. állítás - Szolgáltatók közötti együttműködés:** A szolgáltatói együttműködések 3 szinten láthatók: az egyesületben, a „szomszédságokban” (versenyző csoportosulások) és a kapcsolt szolgáltatások terén. Kiemelendő, hogy a napi szintű kapcsolatot, és a konfliktusmentes, valós együttműködést a csoportosulások testesítik meg, amíg a termékfejlesztés az egyesületben és a kapcsolt szolgáltatások terén indult meg, ahogyan a közös-, vagy kereszt-kommunikáció is. Valamennyi vizsgált dimenzióban nagyon hasonló akadályok nehezítették az együttműködést, amelyek közül a bizalmatlanság, az egoista önérték követése, és az együttműködés hiányzó kultúrája, valamint a kisvállalkozói lét nehézségei emelendők ki.
- **9. állítás – Az együttműködés rendszere:** Az együttműködés három szinten (elit, egyesület és a szolgáltatók „egymás közötti” területein) jelenik meg, amelyek közül az elitben érzékelhető egyedül a társadalmi kohézió. Az egyesület és a szolgáltatók, valamint az elit és a szolgáltatók közötti kapcsolat gyengének nevezhető, a rendszert a polgármester és az általa, valamint az elit által erősített Füred-tudat tartja össze.

A klaszterekre jellemző szoros együttműködése meglepte nem mondható ki egyértelműen a vizsgált eset kapcsán: a kohézió láthatóan erős az elit tagjai között, amely közös értékek, normák és egységesen elfogadott vízió (kulturális és magas minőségi színvonalú turizmus) követésében is látható. A szolgáltatói körben jóval árnyaltabb kép, és a kohézió kevésbé van jelen. A klaszterekre jellemző ún. kifinomult verseny a „fejlesztők” csoportjában látható, ugyanis itt fedezhető fel az egyediségre, magas minőségi színvonalra és folyamatos megújulásra való törekvés. A fejlesztői csoport tagjai nyitottak, dinamikusak és megindult közöttük a kapcsolat-építés, valamint a közös termékfejlesztésre vonatkozó ötletek is megjelentek, ugyanakkor a vállalkozók túlterheltsége akadályozza a megvalósítást.

III. Siker-, és kudarctényezők (3. kutatási kérdés)

▪ A siker értelmezése

A város sikerére és az átfogó siker valamint az egyéni siker összefüggéseire vonatkozóan a következő eredmények váltak láthatóvá:

- **11/a állítás - Városi siker általános megítélése:** A város általános sikerességében a megkérdezettek nagy többsége egyet ért, ahogyan annak legjellemzőbb tényezőjében is, a látványos fejlődésben is. További eredménynek tekinthetők: vendégforgalom növekedése, versenyelőny a balaton-parti desztinációk között, ismertség növekedése, identitástudat és környezeti minőség fokozódása, és a bevonzó-képesség. A „minőségi váltás” (a szolgáltatás minőségének általános fokozása) látható a városban, ugyanakkor infrastrukturális hiányosságok és a rendezvény-koordináció hiánya visszavetheti ezt. A városi szintű innováció a vonzerő-fejlesztésben és a piacfejlesztésben mutatkozik meg, ezen versenyelőny megőrzésének kérdése még nem tudatosult.
- **11/b állítás – Városi siker és egyéni siker:** A város sikere az identitástudat növekedését hozza a lakosság és füredi szolgáltatók körében, továbbá az ismertség és a vendégelégedettség fokozódásaként érzékelt a szolgáltatók által. Mindez a városkép-fejlesztésre és rendezvényekre valamint az egyesületben végrehajtott marketing-kommunikációra vezethető vissza. Ugyanakkor a látványos fejlődés „sétáló turistákat” hoz, amely a szűk szolgáltatói körnek jelent bevételt, ahogyan a kulturális turisztikai pozíció is. A siker vállalkozói sikerre való konvertálását a szezonális jellemzően akadályozza, ahogyan a helyiek (alkalmazottként, vagy panzió-tulajdonosként való) megélhetését is. A szezonális csökkentését és a kulturális turisztikai pozíció „kinyitását” a bor-, vitorlás turizmus szolgálná, amelyet kiegészíthetne a természeti turizmus, ugyanakkor koordináció és szolgáltatói együttműködés hiányában ezek nem fejlődnek. A városi siker érzékelését a földrajzi elhelyezkedés jelentősen befolyásolja. A fejlődés egyértelmű nyertesei a fejlesztők, amíg az „evickélők” próbálnak lépést tartani a fejlődéssel, a lemaradók pedig a legális és tisztességes verseny határán mozognak. Ritkán kimondott (de reális) veszélytényezők: szürkegazdaság, vendégforgalom negatív hatásai (zsúfoltság, árfelhajtó hatás); újdonság érték elvesztése, infrastrukturális és szolgáltatási minőségi problémák, polarizálódó keresleti szegmensek közötti konfliktusok, helyiek kivándorlása és a lakosság elöregedése.

A város sikeresnek tűnik szinte valamennyi szereplő megítélésében. Ezen „átfogó” siker legfontosabb dimenziója a látványos fejlődés, vonzerőfejlesztés, a város hangulatának megváltozása (kívülállóként is tapasztalható). Mindehhez kapcsolódik a keresleti oldali siker, amelyet a szereplők a vendégek számának növekedésében, a vendég-elégedettség fokozódásában látnak. Mindezt alátámasztják a szekunder adatok. Balatonfüred keresleti oldali sikerét az empirikus kutatás során említésre került legfontosabb versenytársak (Siófok, Keszthely) 5 éves turisztikai eredményeinek kontextusában vizsgálva elmondható, hogy amíg Siófok a vendégéjszakák számának tekintetében továbbra is vezető szerepet tölt be, addig a vendégforgalom növekedése, a külföldi vendégforgalom és a tartózkodási idő tekintetében

Balatonfüred elsőbbsége látható az elmúlt 5 év eredményeit tekintve. (KSH (2010) alapján). A vendégek percepciót illetően elmondható, hogy Balatonfüred a Városimázs toplista (ImageFactory (2007/2008/2009)) első helyezettje lett 2007-ben, 2008-ban és 2009-ben a kisvárosok kategóriájában, továbbá Balatonfüred a legnépszerűbb balatoni város volt 2009-ben (Utikalauz.hu (2009)), és a legvonzóbb északi-parti település 2010-ben (Naplo-online.hu (2010)) az online megkérdezettek körében. Egy friss kvantitatív (a színház-látogatók körében, a Balatonfüredi színházi programok lehetőségeinek felmérése érdekében készült) kutatás eredménye arra hívja fel a figyelmet, hogy a megkérdezettek egyáltalán nem érzékelik úgy, hogy „divat Füredre menni”, a már befutott rendezvények közepesen érdeklik őket, a Balaton még mindig nagyon fontos vonzerő körükben, de a legtöbben kíváncsiak a városra (Péntek, P. (2010)). Mindezen eredmények tükrében a válaszadók által megállapított keresleti oldali siker (a város átpozicionálásának sikere) kevésbé egyértelmű és további kutatásokat igényel.

További dimenzióként került kiemelésre a megkérdezettek által a város lakosainak jóléti kérdése, mint sikertényező, amely témakör kapcsán az identitástudat fokozódása, és a környezeti minőség javulás jelent meg a vélemények között. A turizmus negatív hatásai (árfelhajtó hatás, zsúfoltság) említésre kerültek, ugyanakkor mindezen tényezők kevésbé tudatosítottak. A turizmus helyi jövedelemtermelő képessége, mint a jóléti cél elérésének legfontosabb eszköze terén negatív megítélés látható: a megkérdezettek a növekvő munkanélküliséget, az egész éven át tartó munkalehetőségek csekély voltát említették. A szekunder adatforrások (ÁFSZ 2010/2000) elemzése alátámasztotta a munkanélküliség emelkedését az elmúlt 10 év intervallumában, ugyanakkor kiemelendő, hogy a mélypontnak számító 2010-es évben a városban regisztrált munkanélküliségi ráta az országos átlag alatt maradt a téli időszakban és jóval alacsonyabb volt a nyári időszakban. A turizmusban foglalkoztatottak számára vonatkozóan a szálláshelyeken és a vendéglátóegységekben foglalkoztatottakról áll rendelkezésre információ (BTE (2009)). Ennek értelmében, a téli időben (2009. február) 194 fő állt a szálláshelyeken foglalkoztatásban (Siófokon 443, Keszthelyen 51, Tihanyban 165), amíg a nyári időszakban (2009. augusztus) 627 fő (Siófokon 944, Keszthelyen 238, Tihanyban 250). Láthatóan a legnagyobb versenytárs, Siófok jóval kedvezőbb foglalkoztatási helyzetet tud teremteni télen, amit az éves nyitva tartású wellness és konferencia szállodák magasabb számossága magyaráz, és némileg jobb helyzet látható nyáron is.

Összefoglalóan elmondható, hogy Balatonfüred városában – 2010-es adatok szerint – valós problémát jelent a szezonális foglalkoztatottság, amely közel 400 embert érint, és a legnagyobb versenytársnak tekintett desztináció, Siófok kedvezőbb foglalkoztatási viszonyokkal rendelkezik.

A lakosság jólétének – foglalkoztatottsági alapokon értelmezett – helyzete tehát kedvezőbb, mint az országos átlag, ugyanakkor az éves szintű foglalkoztatottság kérdése kritikus pont, és a desztináció versenyképességének egyik gyenge pontja, amelyet a városvezetés felismert és orvoslása tervezett. A város sikere és az egyén sikere közötti összefüggések kapcsán láthatóvá vált az, hogy az identitástudat fokozódása, valamint a vendégelégedettség növekedése a legfontosabb eredmény. A város látványos fejlődésének jövedelemre való átválthatóságában ugyanakkor vegyes a kép. A szezonális továbbra is problémát jelent a vállalkozói jövedelem és a befektetések megtérülése valamint a helyiek jóléte tekintetében. A látványos városképfejlődés, a rendezvények és a kulturális vonzerők a helyi lakosok környezeti minőségét egyértelműen fokozzák, ugyanakkor a vállalkozók szűk körében hoznak vendégforgalmat, amely jelentősen függ a vállalkozás elhelyezkedésétől (part menti és reformkori városrészben lévők előnye).

- *Siker-, és kudarctényezők*

A desztináció fejlődésének sikertényezőire több állítás vonatkozik egyidejűleg, amelyek közül kiemelendők a következők

- **2. állítás - Önkormányzat és polgármester szerepe:** Az önkormányzat és a polgármester a desztináció központi szereplői közé sorolandó. Az önkormányzat a stratégiai tervező, döntéshozó és végrehajtó is egyben (desztináció menedzsmént egyes funkcióinak ellátója!); a polgármester a motor, a köztisztelőnek és szimpátiának örvendő, karizmatikus vezető.
- **5. állítás - Adottságok összegzése:** A történelmi-kulturális hagyományok és erre épülő, megújult örökség elsődleges fontosságú, ahogyan a természeti erőforrás is.
- **6. állítás - Szolgáltatók közötti verseny:** (...) A „fejlesztőknél”, az új vállalkozásoknál működik a „kifinomult” verseny.
- **7. állítás - Elit együttműködése:** (...) Összefogás érdeme: érdekérvényesítő képesség a pályázati források eléréséért, városkép-fejlesztés, kulturális turisztikai termék fejlesztése (vonzerőfejlesztés).
- **9. állítás – Az együttműködés rendszere:** (...) A rendszert a polgármester és az általa, valamint az elit által erősített Füred-tudat tartja össze.
- **11/a állítás - Városi siker általános megítélése:** A város általános sikerességében a megkérdezettek nagy többsége egyet ért, ahogyan annak legjellemzőbb tényezőjében is, a látványos fejlődésben is.

További eredménynek tekinthetők: vendégforgalom növekedése, versenyelőny a balaton-parti desztinációk között, ismertség növekedése, identitástudat és környezeti minőség fokozódása, és a bevonzó-képesség. A „minőségi váltás” (a szolgáltatás minőségének általános fokozása) látható a városban (...).

- **12. állítás – Desztináció menedzsment értelmezése, érzékelése:** A desztináció menedzsment legfontosabb eddigi, érzékelt eredménye a marketing-kommunikáció, az ismertség fokozása. (...)

A látványos és keresleti oldali siker hajtóerejét a város karizmatikus vezetője, és a mögé álló, konszenzusra törekvő elit (testület, politikai és turisztikai valamint civil szervezeti vezetők) adja, akik határozott és tudatosan felépített városfejlesztési koncepció alapján képesek voltak a pályázatokban lévő lehetőségeket kihasználni, a város történelmi és hálózati kapcsolódásaira építve. A pályázati forrásokból megújuló városkép, a ráépülő kulturális turisztikai vonzerő és kommunikációs tevékenység megindította a szolgáltatók fejlesztését, a magas minőségi szolgáltatást nyújtani képes fejlesztéseket, valamint az identitástudat fokozódását.

A kudarc tényezőkre vonatkozó állítások a következők:

- **6. állítás - Szolgáltatók közötti verseny:** (...) A verseny romboló jellemzői (pl. imitáció, tisztességtelenség) valamennyi kínálati szegmensben fellelhetők, eltérő intenzitással: a legproblémásabbnak a panziók és magán szálláshelyek és a vendéglátás jelenik meg.
- **8. állítás - Szolgáltatók közötti együttműködés:** (...) Valamennyi vizsgált dimenzióban nagyon hasonló akadályok nehezítették az együttműködést, amelyek közül a bizalmatlanság, az egoista önérték követése, és az együttműködés hiányzó kultúrája, valamint a kisvállalkozói lét nehézségei emelkednek ki.
- **9. állítás – Az együttműködés rendszere:** (...) Az egyesület és a szolgáltatók, valamint az elit és a szolgáltatók közötti kapcsolat gyengének nevezhető. (...)
- **11/a állítás - Városi siker általános megítélése:** (...) ugyanakkor infrastrukturális hiányosságok és a rendezvény-koordináció hiánya visszavetheti ezt. A városi szintű innováció a vonzerő-fejlesztésben és a piacfejlesztésben mutatkozik meg, ezen versenyelőny megőrzésének kérdése még nem tudatosult.
- **11/b állítás – Városi siker és egyéni siker:** (...) Ugyanakkor a látványos fejlődés „sétáló turistákat” hoz, amely a szűk szolgáltatói körnek jelent bevételt, ahogyan a kulturális turisztikai pozíció is. A siker vállalkozói sikerré való konvertálását a szezonális jellemzően akadályozza, ahogyan a helyiek (alkalmazottként, vagy panzió-tulajdonosként való) megélhetését is. (...) Ritkán kimondott (de reális) veszélytényezők: szürkegazdaság, vendégforgalom negatív hatásai (zsúfoltság, árfelhajtó hatás); újdonság érték elvesztése, polarizálódó keresleti szegmensek közötti konfliktusok, helyiek kivándorlása és a lakosság elöregedése.
- **12. állítás – Desztináció menedzsment értelmezése, érzékelése:** (...) a szolgáltatók a koordinációs és inkubációs funkciók megvalósítását várják a TDMSZ-től, saját sikerük (szezonális csökkentése, termék-, minőség fejlesztés) érdekében.

A város látványos fejlődését a vállalkozók és a helyi lakosok egyelőre szűk köre tudja jövedelemben mérhető sikerre váltani. Mindennek oka a vendégforgalom szezonális volta, a rövid főszezon, amely alapvető jellemzője a Balatonnak. A szezonális csökkentésére vonatkozó termékfejlesztéshez koordinációra lenne szükség. Mindez megvalósulhatna a szolgáltatói szinten, de az együttműködést számos tényező gátolja (pl. egoista önérdék, kisvállalkozói lét nehézsége), vagy a desztináció menedzsment szintjén, de mindezen tevékenység egyelőre kevésbé tudatosult. (Mindezt akadályozhatja az is, hogy a desztináció menedzsment szervezetet támogató pályázat feltételei jelentősen behatárolták a desztinációban végbemenő fejlesztéseket.) A verseny romboló hatása érzékelhető szinte valamennyi kínálati szektorban: a szolgáltatók fejlődését nehezíti a kisvállalkozói lét nehézsége, ez erőforrás és a szakmai segítség hiánya. Kiemelendő, hogy a szolgáltatói fejlesztésekre vonatkozó pályázati források elsődlegesen a kapacitás-növelést szolgálták mindaddig és kevés támogatta az egyediséget szolgáló fejlesztéseket, vagy az értékesíthető termékcsomagok közös fejlesztését. A jelenlegi pályázati forrás a desztináció menedzsment szervezet működésén keresztül támogatja a szereplőket, de szűk lehetőséget ad a szolgáltatók önálló ötleteinek. A turizmus negatív hatásaira, a jólétet és jólétet negatívan befolyásoló tényezőkre egyelőre kevés tudatos figyelem fordult a desztinációban. A város siker- és kudarctényezőit a (6. táblázatban) foglalom össze:

6.táblázat: Hazai desztináció siker-, és kudarctényezői (saját szerk.)

Hazai desztináció fejlődésének siker-, és kudarctényezői	
Sikertényezők	<ul style="list-style-type: none"> • A város örökölt kulturális és társadalmi erőforrásai, és kapcsolatai • Karizmatikus vezető • Szoros együttműködés az elit szintjén • Tudatos városfejlesztési vízió, koncepció • Pályázati források • Érdekérvényesítő képesség • Városi szintű innováció: átütő vonzerő-fejlesztés • Marketing-kommunikáció • Szolgáltatói beruházások
Kudarctényezők	<ul style="list-style-type: none"> • Formális és informális kapcsolatok hiányosságai a szolgáltatók között • Cselekvésképtelenség; gyenge adózási morál • Verseny romboló tényezőinek érvényesülése • Desztináció menedzsment koordinációs, inkubációs funkcióinak hiánya • Szolgáltatókat támogató pályázati források korlátozottsága • Fenntarthatóság kérdései kevésbé tudatosultak

Összességében megállapítható, hogy a kutatási tervbeni előfeltevésemet, miszerint Balatonfüred versenyképes desztináció, a jelen empirikus kutatás következő eredményei teszik kérdésessé:

- Jóléti cél: Balatonfüred városában történt fejlesztések láthatóan fokozták a helyiek identitástudatát, és környezetük minőségét, ugyanakkor a szezonális foglalkoztatottság problémája megkérdőjelezi a jóléti cél teljesülését. A fenntartható turizmusfejlesztés jelentősége egyelőre kevésbé tudatosult a szereplők között. Mindezen tényezők pontosabb feltérképezése további kutatásokat igényel.
- Keresleti oldali siker: A város vonzereje – a szekunder imázskutatásokban láthatóan – jelentősen növekedett az átütő vonzerőfejlesztés óta, ugyanakkor a kulturális turisztikai pozíció ismertsége kérdéses, és további kutatásokat igényel.
- Kínálati oldali siker: A szereplők termelékenységét szolgáló kifinomult verseny a „fejlesztőknél” látható, de jellemzően a verseny romboló hatásai érzékelhetők. A társadalmi kohézió csak az elit szintjén tapasztalható, és a szolgáltatók közötti együttműködés eseti. A termelékenységet szolgáló innováció a város átütő vonzerőfejlesztésében és a fejlesztők tevékenységében látható. Egyelőre a közös kommunikációs tevékenység jelenik meg a terület termelékenységét hajtó erők között, ugyanakkor ennek sikere egyelőre kérdéses. Kiemelendő ugyanakkor, hogy a várost jellemző fejlődés és optimista hangulat, valamint elit szintjén történő együttműködés mindenképpen a kínálati siker (más hazai desztinációk által követendő) kezdő lépései közé tartozik.

5.2.NEMZETKÖZI ESETEK

5.2.1. KARINTIAI KUTATÁS MÓDSZERTANA ÉS ÁLTALÁNOS LEÍRÁS

I. A kutatás módszertana

Karintia, közepesen fejlett desztinációként került azonosításra. A desztinációt széleskörű menedzsment tevékenységet végző desztináció menedzsment szervezet vezet, és szolgáltatói együttműködésben megvalósuló termékfejlesztés jellemzi. Mindezért a karintiai empirikus kutatásomat két cél jellemezte: egyrészt a desztináció menedzsment szervezet tevékenysége, és jelentősége (Kärnten Werbung Marketing & Innovationsmanagement GmbH – KW a továbbiakban), valamint a szolgáltatói együttműködés feltérképezése (Seen Wellness Partnerberek – Seen Wellness Egyesület a továbbiakban).

Karintiai interjúk jellemzői:

- A Seen Wellness Egyesület 3 tagja: Az egyesület vezetője – autentikus és innovatív 4 csillagos wellness szálloda tulajdonosa; 4 csillagos családi wellness szálloda tulajdonosa; 4 csillagos luxus wellness szálloda értékesítési vezetője (elemzésben hivatkozott kód: KSz; interjúk átlagos időtartama: 20-30 perc)
- KW Marketing és innovációmenedzsment osztályának vezetője és kollégája (elemzésben hivatkozott kód: KDM; interjúk átlagos időtartama 30-40 perc, amelyet emailben történő megkeresés és pontosító kérdésekre való válaszadás követett).

II. Az eset bemutatása

Turisztikai adottságok és termékek

Karintia Ausztria dél-keleti, Olaszországgal határos tartománya, amely két kultúrkör, az osztrák Alpok és a mediterrán déli vidékek találkozási helyszíne. Kiemelkedő vonzerői és termékei közé tartoznak a következők:

- Vonzerői: tóvidéke: 1270 tó, amelyből 44 ellenőrzött fürdővizű (legnagyobb tavai: Wörthersee, Millstattersee, Ossiacher See); hegyvidékei: területén található a Grossglockner, az Osztrák Alpok legmagasabb pontja; sípályái országos összehasonlításban közepes hosszúságúnak nevezhetők; kultúrája: a mediterrán és az alpesi kultúrkör találkozása, nagyvárosainak pezsgő kulturális élete, és a helyi „szimpatikus, természetes emberek”. (Kartner Werbung (2010/a))
- Legfontosabb turisztikai termékei a következők: 1. aktív tóparti vakáció – elsődleges termék; 2. téli sportok – másodlagos termék; 3. wellness – innovatív, felfutóban lévő, a desztináció differenciálására alkalmas termék.

Alapvető adatok, eredmények és jellemzők

Karintia turizmusában a nyár jelenti a főszezont, a nyári félév (novembertől – áprilisig) a döntő többségét adja a vendégéjszakáknak: 2009-ben a vendégéjszakák 71%-a a nyári félévben keletkezett. A terület alapvető adatait, turisztikai adottságait és eredményeit a 7. táblázat foglalja össze:

7. táblázat: Karintia alapadatai és turizmusának eredményei

Alapadatok	
Terület	9.540 km ²
Lakosság / népsűrűség	559.315 / 59 fő/km ²
Települések száma	132 település (ebből 17 város)
Turisztikai vállalkozások száma	9.688 szálláshely szolgáltató / 6.300 magánpanzió; 4300 vendéglátóhely
Turisztikai eredmények	
Vendégéjszakák (v.é) száma (2009)	12 782 128
1 lakosra jutó vendégéjszaka-szám	22,85 vendégéjszaka / lakos
Átlagos tartózkodási idő (2009)	4,9 nap nyáron; 4,4 nap télen
Szezonális jellemzői (2008-2009): nyári félév v.é. / téli félév v.é.	71%
Belföldi / nemzetközi turizmus jellemzői (2008/2009, v.é.)	Nyári szezon: belföldi turizmus 35 %; Téli szezon: belföldi turizmus 37,5%

(saját szerkesztés, Kartner Werbung (2010/b) alapján)

Karintia turizmusában az elmúlt 10 év eredményeit (turisztikai vendégéjszakákat) tekintve kisebb fluktuációkkal jellemezhető stagnálás látható: a vendégéjszakák száma 5%-kal esett vissza 1999-2009 között, a téli szezon erősödésével (23%-os vendégéjszaka-szám növekedés), de a nyári szezon túlsúlya máig látványos. Mindez egyben a legfontosabb kezelendő problémát jelenti a térségben. (Kartner Werbung (2010/b))

Vizsgált szervezetek és jellemzőik:

- Desztináció menedzsment szervezet (KW): A tartomány 8 igazgatási körzetből, és 2 városból áll, amelyeket összefogóan irányít a KW. A KW felelős a tartomány turisztikai marketing-, és információszolgáltatói tevékenységéért, amelyek a következő funkciókat tartalmazzák: termék-, és ajánlatfejlesztés (stratégiai jelentőségű termékfejlesztések tartományi, és vállalkozói szinten, hálózatfejlesztés támogatásával), IT/ internet és vendég információs szolgálat; komplex kommunikációs tevékenység (hagyományos és innovatív eszközök, pl. online közösségi marketing, gerilla-marketing); piackutatás; rendezvényszervezés; kapcsolattartás az Osztrák Turisztikai Hivatallal és más turisztikai szervezetekkel (Kartner Werbung (2010/b)).
- Szolgáltatók innovációért alakult egyesülete – Seen Wellness Egyesület: 2004-ben a KW a szezonális csökkentése, és a desztináció egyedi wellness termékének kialakítása érdekében a „Seen Wellness” (Tavi Wellness) termék kifejlesztését kezdeményezte a tóparti szolgáltatók között. (A termék lényege, olyan személyre szabható, tóparti klímára és aktivitásokra épülő egészségturisztikai csomag és programajánlat létrehozása, amely tudományos kutatásokkal bizonyítottan kedvező hatást gyakorol a résztvevő egészségügyi állapotára.) Mindennek eredményeként alakult meg a Seen Wellness Egyesület, amely a termék kifejlesztésének operatív feladatait végzi. Az egyesület jelenleg 11 taggal működik, éves költségvetése 15 millió forint (kb. 55 ezer EUR), amelynek 50%-a tagi hozzájárulásból, 50%-a tartományi és uniós forrásokból tevődik össze.

5.2.2. KARINTIAI ESET ELEMZÉSE

A Karintiai esetet két dimenzióban vizsgálom, egyrészt a Seen Wellness Egyesületben végbement innováció elemzésével, a tagok és más szereplők kapcsolatának vizsgálatával, valamint a desztináció menedzsment szervezet tevékenységével, a két dimenzió közötti összefüggések feltárásával.

1. Szolgáltatói együttműködés jellemzői, kapcsolatai

A Seen Wellness termék kifejlesztését a desztináció menedzsment szervezet kezdeményezte („Összehívtuk a szállodásokat, elmeséltük nekik a Seen wellness ötletét, és azonnal akadtak jelentkezők, akiket érdekelt a fejlesztés, és az egyesület megalapítása.” KDM1). Megalakulása után az egyesület önállóan kezdte meg a termék kifejlesztését a KW szakmai támogatásával. („Ott vagyunk a negyedéves workshopokon (Seen Wellness egyesület ülésein – beszúrva Sz.l.), segítettük a kutatás folyamatát, és a termék-csomagok kialakítását és kommunikációját.” KDM1; „Folyamatos velük (KW-vel – beszúrva Sz.l.) a kapcsolat, bármi kérdésünk van a projekteket illetően, ott vannak.” KSz1). A szolgáltatók a KW segítségével és a tagdíjakból valamint tartományi támogatással tudományos kutatások lefolytatását kezdeményezték, képzéseket szerveztek, minősítési rendszert dolgoztak ki, minősítették a szállodákat, és létrehozták az egyedi igények szerint alakítható „Seen Wellness” termékcsomagot, amelynek piaci bevezetése a közelmúltban történt meg.

Az eredményeket illetően a Seen Wellness Egyesület és a KW ezen termékre irányuló kommunikációs tevékenysége jelenti az előnyt a tagok számára („Nem jön még azért vendég, mert ez a termék, de ismertséget és piaci megjelenést jelent.” KSz3). A „kézzel fogható” eredmények kialakulását az is akadályozza, hogy nincs meg a nagy volumenű, nemzetközi szintre kiterjesztett kommunikációs tevékenységhez szükséges tagi hozzájárulás, egyelőre kevés taggal rendelkeznek. („Nincs meg a kritikus tömeg, kicsi a csoport ahhoz, hogy elég nagy marketing-költségvetést hozzanak össze. A termék készen van és a csoporton áll, hogy milyen szintre tudnak kibővílni.” KDM1) A termék kifejlesztésén túl az egyesület tagjai között megkezdődött a közös beszerzés a tartós eszközök terén („Látja azokat a kerti-bútorokat a parton? Azt szerettük volna, ha műanyag helyett mindenhol nád-bútorok vannak, és ezért ezeket közösen rendültek meg. Mindegyik szállodában találkozhat velük.” KSz1), és képzések közös szervezésére már volt példa a Seen Wellness-en kívüli témákban („Jók voltak a képzések az egyesületben, és utána összefogtunk, mi hasonló profilú szállodák és szerveztünk az alkalmazottainknak gyermekfelügyeleti képzést. Ezt a továbbképzést minden évben meg kell csinálnunk, és így együtt szervezzük ide a tréneret. KSz3), de a közös készletbeszerzések terén még nem alakult ki az együttműködés: „A tojást is rendelhetnénk közösen, de attól még messze vagyunk.” (KSz1).

A Seen Wellness Egyesületben a tagok közötti kapcsolatot elsősorban a formális összejövetelek biztosítják, személyes, informális kapcsolat ritka. („Ezekon a találkozón mindig megbeszéljük az eredményeket, feladatokat, és persze a tapasztalatokat. Távol vagyunk egymástól, nincs idő arra, hogy közösen programokat csináljunk.” KSz1). A tagok aktivitása nem egységes: a kevésbé aktív tagok bevonásáért funkcionális munkacsoportokat hoztak létre a KW tanácsára, „kis csoportok, a kis csoportokon belül” (KDM2), amelyek gyakrabban, speciális kérdések kapcsán találkoznak. A döntések demokratikus úton születnek, ezáltal szavatolják az egyéni érdekek érvényesülését. („Demokrácia van, szavazunk, mindenki saját mérlegelése szerint.” Sz1; „A vezető megválasztása és az egyes projektekről való döntés során is ellenőrzött, többségi szavazás volt.” KDM1). A verseny tekintetében egyetértés látszik abban, hogy a szereplők inkább az együttműködésből generálható „szinergiákra figyelnek” (KDM1), sem mint a versenyből adódó önálló érdekekre. („Nem vagyunk versenytársak, mindenki más tónál van, és ha még itt is van (ennél a tónál – beszúrva Sz.I.), akkor is mást nyújt. Nem versengünk.” KSz1).

13. állítás - Karintiai szolgáltatói együttműködés jellemzői: *A szolgáltatói együttműködés a desztináció menedzsment szervezet hatása és a desztináció pozíciójához és a szezonáltság csökkentéséhez szükséges ötlet generálta. A fejlesztési projektet a szolgáltatók hajtották végre, a desztináció menedzsment szervezet támogatásával, szolgáltatói tagdíjak, tartományi és pályázati források segítségével. A termékcsoport kommunikációja, a piaci megjelenés a legfontosabb eredmény eddig. A szolgáltatók megkezdték a méretgazdaságos közös beszerzést, képzést, de ez eseti. Formális összejövetelek a legjellemzőbbek, informális kapcsolat ritka, de a tagi aktivitás nem egységes, amelynek fokozása érdekében munkacsoportokat hoztak létre. Demokratikus szavazások biztosítják az egyéni és a közös érdekek összehangolását, ez teszi lehetővé a verseny hatásainak kezelését. A szereplők nyitottak, az eredményből láthatóan cselekvőképesek, és a közös eredmények elérése ösztönzi őket az együttműködésben. Veszélytényező: a bevont szolgáltatók alacsony száma, a kritikus tömeg meglétének hiánya, amely akadályozza a nagyobb volumenű kommunikációs tevékenységet.*

Az egyesületen kívüli szereplőkkel való kapcsolattartásra vonatkozó kérdések tekintetében a megkérdezettek a következő szereplőket említették:

- **Beszállítók:** A megkérdezett szolgáltatók (szállodák) egyértelműen azt válaszolták, hogy helyi termelőktől vásárolnak, amely beszerzés során a termelők egyesületei központi szerepben vannak. („Nem úgy működik, hogy odamegyek a termelőhöz, hogy kell napi x kg gyümölcs, hanem odamegyek a bio-egyesülethez tárgyalni.” KSz1), ugyanakkor a

desztináció menedzsment szervezet vezetése kiemelte, hogy mindez csak a nagyobb szállodákra jellemző, „a kisebb hotelek, panziók nagykereskedőtől vásárolnak, ez biztos.” (KDM1).

- **Egyesületek:** A szolgáltatók közötti együttműködés legfontosabb platformját a különböző érdekképviselői vagy termékfejlesztésre épülő egyesületek adják, amelyek átfogják mind a turisztikai kínálat egyes szegmenseit (pl. szálláshelyeket, vendéglátóhelyeket tömörítő szervezetek) és beszállítókat. („Itt Pörschach-ban (település a Wörthi-tó partján) működik egy egyesület a „Wörthi-tó jövőjéért”. Most éppen azon dolgozunk, hogy téli programok is legyenek. (...) Ez lesz az első tél, hogy nyitva maradunk. A héten is megyek az ülésére, ez nekünk nagyon fontos.” KSz2). Úgy tűnik, hogy ezen egyesületek közötti kapcsolattartás átszövi a desztinációt („Ha egyszer úgy döntünk, hogy a Seen Wellness Egyesület együtt vásárol tojást, akkor odamegyünk majd a tojásosok egyesületéhez.” KSz1).
- **Önkormányzatok:** Az önkormányzatok helyi szinten fontos szerepet képviselnek, mert a nagyobb településeken napi szintű garantált programokat szerveznek (túrák, úszásoktatás, transzfer kulturális programokra), amelyek „egy része ingyen van a turizmus-kártyával rendelkezőknek, más része fizetős. A mi (4 csillagos szállodai) vendégeink annyira nem mennek ki, de a 2-3 csillagos szállodáknak nagyon jól jön a program.” (KSz2) Ugyanakkor látható a desztinációk hierarchikus felépítése abban, hogy a tartományi szinten működő KW nem tartja a kapcsolatot közvetlenül az önkormányzatokkal, hanem a 10-20 kisebb települést tömörítő „régiókkal” áll kapcsolatban, ugyanakkor ez a helyzet változhat, „mert lesz egy országos turizmus törvény és hatalmat, tehát pénzt hagynak majd a településeken.” (KDM1)

14. állítás – Kapcsolat a desztináció szereplőivel: A helyi beszállítókkal való kapcsolattartás eseti jellegű, és inkább a nagyobb szereplőkre jellemző. A szolgáltatói együttműködések gyakoriak, a platformjait a szolgáltatók közötti egyesületek jelentik, amelyek egy-egy terület (pl. szállodák, panziók) érdekvédelme, vagy cél (pl. Wörthi tó jövője, és téli szezon erősítése) érdekében jönnek létre. Az önkormányzatok helyi szinten szerepet játszanak a garantált programok szervezésével. A tartományi desztináció menedzsment szervezet legfontosabb érintettei között nem az önkormányzatok, hanem az önkormányzati tömörülések szerepelnek, ugyanakkor, ha az önkormányzatok finanszírozási forráshoz jutnak, akkor szerepük tartományi szinten is nőhet.

2. A desztináció menedzsment szervezet (KW) tevékenysége

A KW tartományi szinten kezeli a desztináció menedzsmentjét, mindezért tevékenysége több szintre, több dimenzióra vonatkozik: kiterjed a tartomány egészének piaci pozicionálására („Az élet délen” mediterrán mikroklímát és kultúrát, a hegy-, és tóvidéki aktivitásokat összefoglaló pozíció), a tartomány régióinak, településeinek, szolgáltatói egyesületeinek és termékeinek fejlesztésére, kommunikációjára.

A KW desztináció menedzsment tevékenységét a következő tényezők jellemzik:

- **Közösség alapú és iteratív tervezés:** A desztináció tervezését közösség-alapú tervezés jellemzi, tehát a stratégiailag meghatározó szereplők bevonása megtörténik a tervek kidolgozása alkalmával. („Itt Karintiában nagyon sok egyesület működik. (...) Még a motor-kerékpárosoknak is van egyesülete. Ezeket mind meg kell kérdeznünk, ha egy új irányt, akarunk kialakítani.” KDM1). A desztináció fejlesztési stratégiája 5-6 évente felülbírálásra kerül, a vendégkutatásokon alapuló tapasztalatok függvényében: „Új stratégiát alakítunk ki, amelynek az alappillérei közé tartozik az aktív és a vakációzó turizmus. Vannak feltörekvő termékek, mint a wellness és a téli sportok. De nem tudjuk, hogy a vendégek mit érzékelnek ebből. Ezért most zajlik egy kutatás, több ezer turistával készítünk interjút arról, hogy mit látnak Karintiából. (...) A stratégiát 5-6 évente felül szedtük vizsgálni, lehet, hogy most is változtatni kell rajta.” KDM1).
- **Termékfejlesztési szintig történő koordináció és szakmai támogatás:** A KW felvállalja azt, hogy a stratégiai irányok meghatározásán túl, a termékek és minőség fejlesztésének koordinációját is segíti, folyamatos szakmai támogatásával, újabb koordináló egyesületek létrejöttének ösztönzésével. („A legfontosabb cél, a szolgáltatási minőség növelése, mert Karintia célja az, hogy minél magasabb költési hajlandóságú vendéget vonzzon. (...) Itt vannak a panziók, amelyeknek száma felére esett vissza az elmúlt 20-30 évben. Ez egy normális folyamat. Őszintén megmondva az alacsony költési hajlandóságú bed&breakfast vendég nem elsődleges célcsoportunk. (...) Az a cél, hogy köreikben (a panziók között – beszúrva Sz.l.) is kialakítsuk a minőségi fejlesztést. Ezt úgy tudjuk megtenni, hogy bevonjuk az egyesületeket, és termékfejlesztési projekteket indítunk. Olyanokat, mint a Seen Wellness.” KDM1)

- Kommunikáció: Karintia új esernyő-márkát kíván létrehozni, amely valamennyi jól meghatározott terméket magában foglalja, és amelynek kialakítása folyamatban van, a vendég-elégedettségi kutatások függvénye. A jelenlegi termékek kommunikációja - így aktív, vakációzó, wellness turizmus – kiegyensúlyozottan jelenik meg a kommunikációs tevékenységükben. („Annyit tudunk tenni, hogy megjelenítjük a Seen Wellnesst a desztináció kiadványaiban és a weben. A többi az egyesületen múlik. Komoly, nemzetközi kampányok kellenek a piacra vitelhez, de nekik kell megtenniük.” KDM1)
- Horizontális célok támogatása: Karintia alap-erőforrásának, a tiszta – gyakran ivóvíz minőségű – tavak állapotának megőrzése kiemelt cél. Mindezért a környezetvédelmi szervezetek nagy szerepet kapnak, ahogyan a szállodai környezeti menedzsment rendszerek kiépítése is. („Nagyon figyelünk a tavakra, a környezetvédők folyamatosan ellenőrzik a minőséget, és tájékoztatnak. (...) Az, hogy ihatsz is itt egy tóból nagy érték. Ezért is vettük bele a környezeti menedzsment rendszereket a (Seen Wellness) szállodák kritériumai közé.” KDM2)

15. állítás – Karintiai desztináció menedzsment szervezet tevékenysége: A desztináció menedzsment szervezet egyik fontos feladata a desztináció fejlesztésének megtervezése, amelyben a szolgáltatók egyesületei is részt vesznek. A meghatározott fejlesztési irányok mentén a szervezet aktív inkubációs tevékenységet végez: szolgáltatói együttműködéseket, fejlesztéseket kezdeményez és a fejlesztési, kommunikációs folyamatot szakmai támogatásával segíti. A kommunikációs tevékenység a meghatározott turisztikai pozíciók mentén történik, az egyes szolgáltatói együttműködések termékeit a szervezet kommunikálja, de csak olyan mértékben, amennyire a desztináció stratégiai céljai megkívánják azt. A szervezet hangsúlyt helyez a környezetvédelem érvényesítésére a szolgáltatók ösztönzése által.

5.2.3. TIROLI KUTATÁS MÓDSZERTANA ÉS ÁLTALÁNOS LEÍRÁS

I. A kutatás módszertana

Tirol kiemelten fejlett desztinációként került azonosításra. A desztináció egyedi jellemzője a formalizált Cluster Wellness Tirol (Tiroli Wellness Klaszter a továbbiakban), amely a wellness termék fejlesztéséért és a wellness „szektor” hatékonyságáért jött létre. Empirikus kutatásom célja az volt, hogy a formalizált klaszter működését (szereplőit, céljait és menedzsmentjét) megismerjem. A helyszínen a Tiroli Wellness Klaszter menedzserével folytattam közel másfél órás interjút, amelyet emailben történő megkeresés és pontosító kérdésekre való válaszadás követett. (Elemzésben hivatkozott kód: TKM)

II. Az eset általános bemutatása

Tirol Ausztria kilenc tartományának egyike, mely kiemelkedően fejlett gazdasági háttérrel rendelkezik. Mindez látható abban, hogy az egy főre jutó K+F költség 794 euró. Tirolt „A világ turisztikai mesterének” („Tourismus-Weltmeister”) nevezik, mivel az egy lakosra jutó vendégéjszakák száma itt a legmagasabb Ausztriában, és alapvetően a terület adja a teljes osztrák vendégéjszakákban mért turisztikai eredmény ötödét. (Ranzi, R. (2010)). Kiemelkedő vonzerői és termékei közé tartoznak a következők:

- Vonzerők: hegyvidéke: 3000 méter magasságú hegyein több gleccser is síelhető, kiemelkedő számú tematikus túraútvonallal (15.000 km) rendelkezik; kultúrája: történelmi városainak (Innsbruck, Lienz) emlékei, programjai.
- Legfontosabb turisztikai termékei: 1. téli sportok – elsődleges termék; 2. aktív vakáció: - elsődleges termék; 3. wellness: feltörekvő, kiegészítő termék

Alapvető adatok, eredmények és jellemzők

Tirol gazdaságában a turizmus kiemelt szerepet játszik: annak a GDP-hez való közvetlen hozzájárulása 15,4% a tartományban (Ausztriában ugyanezen érték 6,4%). Tirol 2009-ben 42,5 millió vendégéjszakát regisztráltak, amely Görögország teljesítményének feleltethető meg.

Az éves vendégéjszakák közel 90%-át külföldiek generálták. A terület alapvető adatait, turisztikai adottságait és eredményeit a 8. táblázat foglalja össze (Tirolwerbung (2010))

8. táblázat: Tirol alapadatai és turizmusának eredményei

Alapadatok	
Terület	12 647 km ²
Lakosság	691.783; 53fő/km ²
Települések száma	279 (ebből 11 város)
Turisztikai vállalkozások száma	340.000 ágy / 20 % 5/4* hotel, 17,5% 3* hotel. 13,9% 2/1 * hotel; 8,9% magánszálláshelyek
Turisztikai eredmények	
Vendégéjszakák (v.é.) száma (2009)	43118527
1 lakosra jutó vendégéjszaka-szám	62,395 vendégéjszaka / lakos
Átlagos tartózkodási idő (2009)	4,3 nap nyáron; 5,1 nap télen
Szezonáltság jellemzői (2008-2009): nyári félévben (április-október) realizált v.é. / téli félévben (november – április) realizált v.é.	41%
Belföldi / nemzetközi turizmus jellemzői (2008/2009, vendégéjszaka)	Nyári szezon: belföldi turizmus 35 %; Téli szezon: belföldi turizmus 11 %

(saját szerk. Tirolwerbung (2010) alapján)

Tirol elmúlt 10 éves eredményeit áttekintve elmondható, hogy az alapvetően erős téli szezonban következett be további erősödés: a vendégéjszakák száma 18%-al nőtt a téli félévben, amíg 1,8%-kal csökkent a nyári időszakban 1999-2009. között, a tartózkodási idő némi csökkenésével. A szezonáltság problémája érinti Tirolt a megkezdődött negatív folyamatok megállítása végett, amely a desztináció-fejlesztés egyik jelentős feladata.

Vizsgált szervezet: Formális turisztikai klaszter – Cluster Wellness Tirol

A Tiroli Wellness Turisztikai Klaszter egy „klaszter-csoport” része, amelyet a tartomány által finanszírozott Tiroler Zukunftstiftung Közalapítvány hozott létre és működtet, azzal a céllal, hogy Tirol vonzó telephely legyen a leginnovatívabb vállalkozások számára, és a helyiek jóléte és jólléte magas szinten biztosítható legyen. A klaszter-csoporton belül a tiroli gazdaság legfejlettebb iparágainak klaszterei képviseltetik magukat: az energia-szektor-, mecha- és elektrotechnika-, egészségügy-, ICT- és wellness turisztikai klaszter. A Wellness Klaszter célja az, hogy a wellness-szektor (wellness szállodák, fürdők, beszállítók, tanácsadók) hatékonyságát növelje, a wellness turizmus jelentőségét növelje, és egyben a helyi munkahelyeket teremtsen és a helyi lakosság egészséges életmódját fokozza.

5.2.4. TIROLI ESET ELEMZÉSE

A Tiroli Wellness Klaszter esetében két dimenzióra fókuszálók: a klaszter működésére, a szereplők közötti kapcsolatokainak bemutatásával, valamint a klaszter-menedzsment szerepére.

1. Klaszter működése, szereplők közötti kapcsolat

A Wellness Klaszter tagsági köre „átfogja a teljes wellness ágazatot” (TKM), amely annyit jelent, hogy a turisztikai szolgáltatók mellett megtalálhatók a támogató iparágak és a támogató szervezetek a 100 fős tagságban (a következő arányban): wellness szállodák és a speciális építész cégek (21%); wellness technika beszállítói (pl. szaunagyártók, víz és uszodatechnikai cégek) (21%); fürdők és aktív turisztikai programszolgáltatók (19%); tanácsadók (menedzsment és speciális wellness tanácsadók) (29%); oktatási intézmények és partnerségek, egyesületek (10%). A szereplők közül kiemelendők a wellness szállodák, amelyek szinte valamennyi klaszter-projektben részt vesznek, valamint a technikai beszállítók, kiemelt hangsúlyt helyezve az értékesítési lánc hatékonnyá tételére, a beszállítókkal közösen folytatott kutatásokra. („Ha felmerül egy ötlet, mint például az, hogy gyártsunk LED lámpát szaunákba, vagy találjunk ki új környezetbarát építészeti stílust, akkor elmegyünk tanulmányútra, megtekintjük a „best practice”-t és visszük a tervezőket, a szaunásokat, az uszodásokat.” TKM).

A klaszter láthatóan fókuszál arra, hogy a tagok közötti fejlesztések a legújabb vevői trendeknek való megfelelést biztosítsák (projekt szintű példák: Kandallók fejlesztése a 21. században; Nyaralóházak és apartmanok újjáélesztése, újrapozicionálása; Exkluzív szálláshelyek és privát „spa”-k iránti igény felmérése). Mindemellett kiemelt szerep jut annak, hogy a résztvevők hatékonyságát fokozzák (Idő-elemzés a hotel menedzsment döntéseiben; Hotel Energia Benchmarking Felület kifejlesztése). Mindemellett kiemelt hangsúly kerül a környezetvédelemre (Energiatakarékos belső tér felosztás; CSR (Corporate Social Responsibility) a szállodákban) és az emberi erőforrás fejlesztésére (EFQM sztenderdek a munkavállalók számára; A turisztikai alkalmazottak egészségének védelme).

A tagságot magas aktivitás jellemzi, amely alatt a rendezvényeken való részvétel és az ötletgenerálás és értendő: „A tagok kétharmada aktív, itt van, és kb. a negyedének ötlete is van. (...) Vannak, akik több információt igényelnek, ők extra aktívak, és hívogatnak és vannak, akik kevesebbet, de azért fejben itt vannak. Az egyharmada elül a kályhánál otthon.” (TKM).

A projektötletek generálása a tagok között történik, amelyet képzésekkel, workshopokkal, tanulmányutakkal támogat a klaszter-menedzsment, és a tagok találkozási helyszínei dinamikusán, az éppen aktuális ötlethez, és projekt-tevékenységhez kapcsolódóan változnak. („Évi 8 nagyrendezvényünk van, ezek vásárok, workshopok, tanulmányutak. (...) Vannak kis-, és nagycsoportos találkozóink, munka-reggelik, hogy beszélgessünk, ötleteljünk. Olyan is van, hogy, ha valakinek felmerül egy ötlete, telefonál és megszervezünk egy munka-reggelit, és beszervezem a partnereket.” TKM). Ahhoz, hogy elegendő ötlet merüljön fel a tagok között, elengedhetetlen a kritikus tömeg megléte, amelyet a klaszter a közelmúltban ért el. („Nehéz volt, amíg nem volt meg ez a 100 tag. Ez a kritikus tömeg. Innentől már nem baj, ha 30 fő nem akar részt venni, mert van 70, aki igen, és ezek között mindig találsz legalább 10-20 ötletgazdát. Ha kevesebb a tagságod, az már problémás, 2-3 innovatív emberrel nehezebb a dolgod.” TKM) Alapvető az az elvárás, miszerint a tagoknak aktívnak kell lenniük, de egyelőre nincsen szankció az inaktívakat illetően („Elvárjuk persze, hogy itt legyenek, de azt a tagot egyelőre nem zárjuk ki, aki nem jár el. Ő is kap információkat, hírleveleket. (...) Azt mindenkitől elvárom, hogy vegye fel a telefont, ha hívom. (...) Egyelőre megvan a kritikus tömeg a projekt-generáláshoz.” TKM).

A verseny érezhetően ott van a szereplők között, gyakorta a negatív hatású árverseny is, amelynek kártékony jellemzői nehezítik az együttműködést: „Túlkapacitás van Tirolban 3-4 csillagban, ezt látni kell és mennek le az árakkal. Árverseny van.. (...) A klaszterüléseken is érezhető: a komoly versenytársak betesznek egymásnak. Az egyik 3 csillagos szállodásnak van egy ötlete, és a másik megtorpedózza és kijelenti, hogy nem vesz benne részt, csak azért sem. Nem gond. Most már vannak annyian, hogy ha az egyik szállodás kihúzza magát, áll a helyébe más.” (TKM) Az imitáció kérdése is felmerül, de mindezt a klaszter-menedzser nem értékelte károsnak: „Biztos lehetsz benne, hogy ha az egyik szállodás kifejleszt valami új belső design-t, akkor elkezdik másolni. Ez ilyen. Mindaddig ilyen, amíg valami olyan extrát nem csinál, ami nem másolható. Ez a törekvés vezet igazán fejlődéshez.” (TKM).

16. állítás – Tiroli klaszter alapvető jellemzői: A klaszter tudatosan felépített tagi struktúrájában a szolgáltatók mellett a beszállítók kiemelt szerepet kapnak. A klaszter célja a legfrissebb keresleti trendeknek való megfelelésen túl a hatékonyság növelése, a környezetvédelem, és az emberi erőforrás fejlesztése, ezen területekre vonatkoznak a speciális fejlesztési projektek.

17. állítás – A Tiroli klaszter működése, szereplők közötti kapcsolatok: A klaszter tagsága elérte a kritikus tömeget, amely elsősorban az ötletgeneráláshoz szükséges. A tagok jellemzően aktívak, cselekvőképesek, a projektek végrehajtása, finanszírozása saját felelősségük. A klaszter működését formális – előre meghatározott – rendezvények jellemzik, ugyanakkor a felmerülő ötletek mentén dinamikus változó programok szervezése történik. A klaszter működését tehát inkább a vízió és nem akcióterv irányítja: az ötletek felmerülését, témáját befolyásolják a klaszter rendezvényei, de a konkrét projektek felmerülése véletlenszerű. A verseny érezhetően jelen van a tagok között és a túlkapacitált szegmensek esetében, ahol az éles ársverseny felmerül, a romboló versenyzés az együttműködést akadályozza.

2. Klaszter menedzsmentjének szerepe

A wellness klaszter egy olyan közalapítvány része, amelynek évi költségvetése 70 millió euró, amely innovatív projektek generálására és finanszírozására fordítható. „A Wellness Klaszter éves szinten 200 ezer euróból gazdálkodik, ennek egyharmada a tagdíj, és a többi Közalapítvány finanszírozását szolgáló tartományi forrás és uniós támogatás.” (TKM) Alapvetően tehát a finanszírozási forrás megteremtésében (is) áll a klaszter-menedzsment fő szerepe, amely szervezeti szinten kiegészül azzal, hogy a klaszter-csoport egyes tagjai erősítik egymást. (Turizmus szempontjából fontos az ICT-, az Egészségügyi-, és az Energetikai klaszterrel való együttműködés). Mindemellett a menedzser kiemelt szerepet kap mind a projekt-generálásban, az ötletek elbírálásában és a koordinációban.

A klaszter menedzserének szerepével és jellemzőivel kapcsolatosan a következők emelhetők ki:

- információ-áramlás és a hálózatosodás támogatása: brókeri és coucher-i szerep („A feladatom az, hogy segítsen az ötleteket, beszervezzem a megvalósításhoz szükséges szereplőket és szakmailag segítsen a folyamatot. (...) Van olyan, hogy egy nagyon fontos szereplő nem akar belépni a klaszterbe, vagy a projektben nem akar részt venni. Ilyenkor kérek egy személyes találkozót. Nem agítálok, csak felteszek három olyan kérdést a

jövőjét illetően, amire biztos vagyok, hogy nem tud válaszolni. Majdnem biztos, hogy a legközelebbi projekt-ülésem ott lesz. (...)” TKM)

- felelős szakmai tanácsadás („Ha felmerül x számú ötlet egy beszélgetés alatt, nekem a feladatom, hogy megmondjam, mi az életképes, mibe érdemes pénzt fektetni és mibe nem. Persze majd a piac dönti el, és tudják, hogy ez az ő kockázatuk, de én javaslatot teszek, és utána szakmai tanácsokkal látom el őket a kivitelezés során.” TKM)
- szakmától független, magasan és speciálisan képzett vezető („A Közalapítvány úgy épül fel, hogy senkinek nincs tulajdona semmilyen érintett üzletben. (...) Három diplomám van: pszichológus az alapvégzettségem, van egy közgazdász diplomám és egy coucher végzettségem. (...) Lehet, hogy csinálnom kéne egy couching programot klaszter-couchereknek?...” TKM)

18. állítás – A Tiroli klaszter menedzsmentjének szerepe: *A klaszter-menedzsment biztosítja a fejlesztési projektek finanszírozási hátterének egy részét, és az eredmények piacra viteléhez szükséges kommunikációt. A klaszter menedzser jelentős szerepet tölt be az ötletgenerálásban: ösztönzi és elbírálja a tagok ötleteit, koordinálja a szükséges szereplőket, támogatja a hálózatépítést, és projektvégrehajtást. A felelős szakmai támogatást és coucher-i szerepet magában foglaló menedzseri pozíciót magasan, speciálisan képzett, szakmailag független szakember tölti be.*

5.2.5. NEMZETKÖZI ESETEK ÖSSZEGZÉSE

A nemzetközi esetek empirikus kutatását a hazai interjúzástól eltérő logika és cél, illetve kutatási lehetőségek vezérelték. A nemzetközi interjúknál a legfontosabb cél a szolgáltatói együttműködések feltérképezése és a desztináció-, vagy klaszter-menedzsment szerepének megismerése volt. A következőkben a nemzetközi esetek tanulságait foglalom össze, hangsúlyt helyezve a különbségekre, az azonosságokra és a következtetésekre.

1. Különbségek

A két eset között a leglényegesebb különbségek a következő területeken láthatóak, jelölve az egyes következtetéseket alátámasztó állításokat:

1. Együttműködés és a fejlesztés célja: Karintiában a fejlesztés legfontosabb célja a szezonális csökkentése, tehát a keresleti oldali siker fokozása (13. állítás).

Tirolban is hangsúly kerül a keresleti oldali siker növelésére, a legújabb keresleti trendeknek való megfelelésre, ugyanakkor a klaszterben végrehajtott projektek jelentős része a szolgáltatók működésének „szofisztikálását”, a termelékenység növelését szolgálja (16. állítás)

2. Helyi beszállítókkal való kapcsolat: Amíg Karintiában a helyi beszállítókkal való kapcsolat esetleges (14. állítás), addig Tirolban a beszállítókkal való kapcsolattartás, a közös innováció kezdeményezése tudatos, és jól működő gyakorlat (16. állítás)
3. Szolgáltatók és a menedzsment szerepe: Karintiában a desztináció menedzsment szervezet jóval erőteljesebb szerepet tölt be az innováció tervezésében, az ötletek „felülről” (desztináció menedzsment szervezettől) jönnek, és a szolgáltatók megvalósítják azt (13. állítás), amíg Tirolban az ötletek a tagoktól származnak, és a menedzsment támogató szerepben látható (17. állítás).
4. Verseny hatásai: Karintiában a jelenlegi 11 szereplő képes kezelni a verseny negatív hatásait (13. állítás), amíg Tirolban a negatív hatások érzékelhetően rontják az együttműködés körülményeit (17. állítás).

A különbségeket két tényező magyarázhatja: egyrészt a desztinációk eltérő fejlettsége, másrészt a formalizált, tudatosan felépített klaszter működése. A helyi beszállítókkal való kapcsolattartás (desztinációban eseti, klaszterben tudatos) és a menedzsment eltérő szerepe (desztináció esetében erőteljesebb koordinációs, inkubációs funkció, klaszter esetében inkább támogató, coucher-típusú funkció) tekintetében látható leginkább a különbség a desztináció és a klaszter között. Amíg a desztinációban (Karintiában) a fejlesztés célja leginkább a keresleti oldali siker, az eszköz pedig a desztinációs marketinghez tartozó termékfejlesztés és kommunikáció, addig a tudatosan felépített klaszterben (Tirolban) a termelékenység fokozása is középpontnak tűnik, amelyet a helyi beszállítókkal való aktív kapcsolat, és a szolgáltatói szintről felmerülő ötletek jellemeznek. Mindezen eredmény, tekintve a nemzetközi kutatás szűk kereteit, nyilvánvalóan korlátozottsággal tekinthető általánosnak, mivel a klaszter helyszínéül szolgáló desztináció feltérképezésére, és annak megállapítására, hogy a desztináció egészére jellemző-e a termelékenységet fokozó fejlesztési cél, és tudatosság, nem volt lehetőség. A verseny jellemzőinek vizsgálata tekintetében kiemelendő az megállapítás, hogy a destruktív áverseny negatívan befolyásolja az együttműködést (17. állítás).

2. Azonosságok

A két eset között a következő területeken láthatóak azonosságok (zárójelben jelölve a vonatkozó állításokat, és jelölve a szekunder információkat):

- cselekvésre és együttműködésre képes szolgáltatók (13. állítás; 17. állítás), egyesületek kiemelt szerepének kikristályosodása Karintiában (14. állítás), amely mögött vélhetően kulturális jellemzők, történelmi hagyományok állnak.
 - Ausztria alapvetően különleges mintát mutat az alulról-jövő turisztikai egyesületek nagy számossága terén: csak Tirolban például 250 turisztikai egyesület működött, 2006-ban centralizáció indult meg a méretgazdaságos működés érdekében és 38 összevont egyesület jött létre (Tirolwerbung (2008)).
- desztináció-, vagy klaszter-menedzsment jelentős szerepe az együttműködések katalizálásában, az inkubációban (15. állítás, 18. állítás).
- professzionális, szakmailag független desztináció-, klaszter-menedzsment szervezet (15. állítás, 18 állítás).
- a résztvevők kritikus tömege, mint a siker alapvető feltétele (13. állítás; 17. állítás).

3. Következtetések a siker-, kudarc tényezőkre vonatkozóan

A siker-, és kudarc tényezőkre vonatkozó következtetéseket a 9. táblázatban foglalom össze. A nemzetközi esetek kapcsán mindkét esetben láthatóvá vált, hogy a cselekvésre és együttműködésre hajlandó szolgáltatók, valamint az őket összefogó, támogató (desztináció-, klaszter-) menedzsment a fejlesztések megindulásának fontos alapfeltétele, ahogyan a finanszírozási források (tagdíj; tartományi- és pályázati források) és a résztvevők kritikus tömegének megléte is. Különbségek láthatóak a menedzsment szerepét illetően, illetve a desztinációk fejlődésére vonatkozó célokban és eszközökben is. A veszélytényezők sorában látható a kritikus tömeg elérésének kérdésessége Karintiában, és a destruktív verseny együttműködést akadályozó jellemzője Tirolban.

9. táblázat: Siker-, és kudarctényezők Karintiában és Tirolban (saját szerk.)

Tényezők	Karintia	Tirol
Siker-tényezők	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Professzionális, független menedzsment szervezet ▪ Cselekvésre, együttműködésre képes szereplők ▪ A desztin. menedzsment jelentős tervezői, inkubációs funkciója ▪ Innováció (termékcsomag) és marketing ▪ Kifinomult verseny ▪ Finanszírozási források ▪ Fenntartható turizmusfejlesztés általános szemlélete 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Professzionális, független menedzsment szervezet ▪ Cselekvésre, együttműködésre képes szereplők, kreatívak! ▪ Klaszter menedzsment coucher szerepe ▪ Kritikus tömeg megléte ▪ Innováció a termelékenységért ▪ Finanszírozási források ▪ Fenntartható turizmusfejlesztés konkrét, célzott érvényesítése
Kudarctényezők	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kritikus tömeg megléte 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Destruktív verseny romboló hatása

5.3.AZ ESETEK TANULSÁGAI

Jelen alfejezet célja az, hogy az egyes esetek (hazai, és két nemzetközi eset) alapvető jellemzőit összefoglaljam az azonosságok és a különbségek megvilágításával. Az összehasonlítás lehetősége meglehetősen korlátozott, hiszen eltérő egységekről (hazai desztináció, Karintiai régió, Tiroli klaszter) és kutatási lehetőségekről van szó (hazai eset széleskörű mintája, nemzetközi esetek korlátozott kutatási lehetőségei), ugyanakkor a desztinációs versenyképesség klaszter-központú, stratégiai jelentőségű tényezőinek kiemelése lehetővé válik.

A desztinációk keresleti oldali sikerének (rendelkezésre álló) számszerűsíthető eredményei (lakosra jutó fajlagos vendégéjszaka, szezonáltság jellemzői /nyári-téli félévben realizált vendégéjszakák aránya; nemzetközi vendégforgalom jellemzői) alapján a következő mondható el:

- Balatonfüred fejlődő desztináció magas szezonáltsággal (vendégéjszakák 90%-a nyári félévben), magas belföldi keresleti aránnyal (belföldi/összes vendégéjszakák 50% nyáron, 90% télen), és dinamikus (a válság miatt jelenleg megtorpant) vendégforgalom-növekedéssel.
- Karintia közepesen fejlett desztináció magas szezonáltsággal (vendégéjszakák 71%-a nyári félévben), kiemelkedő nemzetközi forgalommal (belföldi / összes vendégéjszakák 35% nyáron, 37% télen), és stagnáló vendégforgalom növekedéssel.
- Tirol fejlett desztináció kiegyensúlyozott szezonáltsággal (vendégéjszakák 41%-a nyári félévben), kiemelkedő nemzetközi forgalommal (belföldi / összes vendégéjszakák 35% nyáron, 11% télen), és dinamikus vendégforgalom-növekedéssel. Speciális megkülönböztető jellemzője a tudatosan szervezett klaszter.

Az interjúk eredményei alapján, az esetek közötti különbségek és azonosságok leginkább a fejlesztés céljában és végrehajtásában, a menedzsment szerepében, a szereplők körében, és a szolgáltatók közötti kapcsolatban láthatóak, amelyek a 10. táblázatban kerültek összefoglalásra.

10. táblázat: Az esetek közötti különbségek és azonosságok összefoglalása

Dimenzió	Balatonfüred (fejlődő desztináció)	Karintia (közepesen fejlett desztináció)	Tirol (fejlett desztináció, formalizált klaszter)
Fejlesztés jellemzői	<ul style="list-style-type: none"> Felülről jövő kezdeményezés Cél: Szezonális csökkentése, keresleti oldali siker, Eredmény: városképejlődés+kommunik. Fenntartható turizmusfejlesztés kérdése 	<ul style="list-style-type: none"> Felülről jövő kezdeményezés Cél: Szezonális csökkentése, keresleti oldali siker; Eredmény: terméksomagok+kommunik. Horizontális célok érvényesítése 	<ul style="list-style-type: none"> Tagi kezdeményezés Cél: termelékenység növelése, + legújabb keresleti trendeknek való megfelelés+környezeti, társadalmi felelősség; Eredmény: speciális projektek a célok mentén
Szereplők	<ul style="list-style-type: none"> Alacsony cselekvőképességű és együttműködési hajlandóságú szolgáltatók; kevés innovatív és nyitott szereplővel Helyi beszállítókkal a kapcsolat esetleges Önkormányzat + karizmatikus polgármester hajtóerő 	<ul style="list-style-type: none"> Közösségi és individuális fejlesztésre képes és együttműködő szolgáltatók Helyi beszállítókkal a kapcsolat esetleges Önkormányzat helyi szinten fontos, tartományi szinten megosztott feladatokat lát el. 	<ul style="list-style-type: none"> Közösségi és individuális fejlesztésre képes és együttműködő, kreatív szolgáltatók Beszállítókkal tudatos, szoros kapcsolat Önkormányzat nincs jelen
Menedzsment	<ul style="list-style-type: none"> Önkormányzat; Tevékenysége: tervezés, vonzerőfejlesztés +karizmatikusvezető központisége Szakmailag nem független, egyelőre civil marketing szervezet, Tevékenysége: kommunikáció 	<ul style="list-style-type: none"> Professzionális, szakmailag független menedzsment; Tevékenysége: tervezés, koordináció, szakmai támogatás, kommunikáció 	<ul style="list-style-type: none"> Professzionális, szakmailag független menedzsment, Tevékenysége: coaching (támogatás+hálózatépítés)
Kapcsolatok	<ul style="list-style-type: none"> Erős társadalmi kohézió a várost vezető elitben Hiányzó, esetleges kohézió a szolgáltatók között Romboló verseny tényezői gyakoriak, kifinomult verseny a fejlesztői csoportban 	<ul style="list-style-type: none"> Szoros együttműködés a szolgáltatók között, nagy hangsúly az egyesületeken Verseny egyelőre kevésbé jelenik meg az együttműködők között 	<ul style="list-style-type: none"> Szoros együttműködés a szolgáltatók között Destruktív verseny együttműködést romboló hatása

6. KUTATÁSI KÉRDÉSEKRE ADOTT VÁLASZOK

A tézistervezetben feltett kutatási kérdések megválaszolásával általánosítható válaszokat adva foglalom össze az empirikus kutatás eredményeit, kitekintve a szakirodalomban látható eredményekre. Végezetül egy átfogó értelmezési keretet kialakításával zárom eredményeim összefoglalását, amely a klaszter-központú desztinációs versenyképesség megközelítésére vonatkozik. (A nyitott kérdések és további kutatási területek megfogalmazása a 7. fejezetben látható.)

Kiinduló kutatási kérdéseim az alábbiak voltak:

1. Milyen szereplők alkotják a desztinációt és közülük melyek sorolhatók a desztinációs versenyképesség szempontjából legfontosabbnak nevezhető, mag-szereplők közé?
2. Hogyan jellemezhetőek a mag-szereplők közötti kapcsolatok?
3. Milyen tényezők nevezhetők a desztinációs versenyképesség siker-, és kudarc tényezőinek?
4. A gazdasági, társadalmi-, természeti folyamatok szintere milyen adottságokkal kell, hogy rendelkezzen és milyen külső környezeti tényezők befolyásolják a desztináció sikerét?

6.1. TURISZTIKAI DESZTINÁCIÓK SZEREPLŐI: MAG- ÉS TÁMOGATÓ SZEREPLŐK

Előfeltevésem volt az, hogy a turisztikai desztinációk szereplői köre leírható a klaszter-elméletben látható szereplői csoportokkal, tekintve azt, hogy a desztinációkban a klaszterekhez hasonlóan jelentős számosságú és heterogén szereplő található.

Kiinduló pontot jelentett számomra a HBS (2006-2009) turisztikai klaszter-kutatás sorozata, amely klaszter-térképén a turisztikai magszektor alkotja a klaszter-magot, amelyet kiegészítenek a beszállítók, az üzleti partnerek és a támogató szereplők. Mindezt azon feltevéssel egészítettem ki, miszerint hazánkban az önkormányzatok és a desztináció marketingjével / menedzsmentjével foglalkozó szervezetek is a középpontban vannak.

Az empirikus kutatások árnyaltabb képet mutatnak a desztinációk szereplőinek HBS-kutatásokban látható térképéről, amelyeket a következő, 11. táblázat foglal össze, bemutatva a HBS (2006-2009) kutatás, illetve valamennyi vizsgált esetben látható szereplői csoportokat.

11. táblázat: Desztináció mag-, és támogató szereplői a kiinduló elméleti keretben és a vizsgált esetekben

Esetek	Desztináció magszereplői	Desztináció támogató szereplői
HBS (2009) klaszter-térképek	<ul style="list-style-type: none"> • Turisztikai magszereplők 	<ul style="list-style-type: none"> • IFC-k (institution for collaboration – az együttműködés intézményei) • Kapcsolódó iparágak (beszállítók, bankok, biztosítók)
Balatonfüred (fejlődő desztin.)	<ul style="list-style-type: none"> • Turisztikai magszereplők • Önkormányzat – polgármester • Elit • Turisztikai egyesület (mag-, és támogató szereplők határán) 	<ul style="list-style-type: none"> • Civil szervezetek • Komplementer szolgáltatók • Kivülállók (desztináció segítői) • Lakosság • Környező települések • Helyi beszállítók (esetleges kapcsolat)
Karintia (közepesen fejlett)	<ul style="list-style-type: none"> • Turisztikai magszereplők • Desztináció menedzsment szervezet • Turisztikai egyesületek 	<ul style="list-style-type: none"> • Helyi beszállítók (esetleges kapcsolat)
Tirol (fejlett, formalizált klaszter)	<ul style="list-style-type: none"> • Turisztikai magszereplők (szálláshelyek) • Speciális helyi beszállítók 	<ul style="list-style-type: none"> • Oktatási intézmények

(saját szerkesztés)

Az azonosságok és a különbségek tekintetében az alábbi megállapítások tehetők:

- A hazai esetben az önkormányzat központi szerepét több tényező magyarázza. Amíg Ausztriában a desztináció menedzsment történelmi hagyományokra tekint vissza, az állam komoly szerepvállalásával (Bieger, T. (2001)), addig hazánkban a desztináció menedzsment fogalma, jelentősége az elmúlt 5 évben került az irányításpolitikai fókuszába, a desztináció menedzsment szervezeti rendszer kiépítése pedig a közelmúltban kezdődött. Mindezzel összefüggésbe hozható az önkormányzat kiemelt szerepe a hazai esetben, amely felvállalta az eddig hiányzó desztináció menedzsment szervezet feladatainak egy részét. További magyarázó tényező az is, hogy hazánkban az idegenforgalmi adóbevétel visszajut az önkormányzatokhoz, amely összeg a vizsgált hazai esetben jelentős, tehát az önkormányzat, mint komoly (pályázati önrészhez is szükséges) pénzügyi forrásokkal rendelkező szereplő tűnik fel.

Mindezen tényezőt támasztja alá azon karintiai vélemény, miszerint, ha a helyi önkormányzatok nagyobb hatalommal (pénzügyi erőforrással) rendelkeznek majd a közelgő osztrák turizmus-törvény hatására, szerepük növekedni fog a tartományi turizmusfejlesztést érintő döntéshozatalban.

- Láthatóan mindhárom esetben kikristályosodott a központi koordináció szükségessége. Karintiában a professzionális, szakmailag független desztináció menedzsment szervezet katalizátor szerepet játszik a fejlesztésekben, az inkubációs és koordinációs funkciók legszélesebb körét betöltve. A Tiroli formális turisztikai klaszterben a klasztertagok ötletei mentén alakulnak ki a fejlesztési projektek, de a klaszter-menedzsment láthatóan kiemelt szerepet kap az ötletgenerálás, a hálózatépítés és a projektmenedzsment támogatásában. Hazánkban az önkormányzat tölti be a desztináció menedzsment tervezési és vonzerő-fejlesztési funkcióit, amely elsődlegesen a városfejlesztéshez kapcsolódik, továbbá önkormányzati befolyásra létrejött turisztikai egyesület végzi a marketing-kommunikációs funkciókat. A központi koordináció szükségessége tehát függetlennek nevezhető a desztináció fejlettségétől és magyarázható azzal, hogy valamennyi vizsgált esetben a mikro-, kisvállalkozások dominanciája látható, amelyek igénylik az inkubációs funkciókat, továbbá egyik vizsgált desztináció sem tartozik a globálisan ismert, ún. „láttni kell” tömegturisztikai desztinációk körébe, hanem valamennyi inkább „vidéki” desztinációként azonosítható, ahol a közösen végzett fejlesztések, kommunikáció kiemelt jelentőséget kap. (Balatonfüred vidéki városnak számít, amíg a két osztrák tartomány a falvak dominanciája miatt nevezhető vidéki célterületnek.)
- Az ausztriai esetekben további kiemelt szereplőknek tűnnek az egyes kínálati szegmensek érdekképviselőit betöltő, szolgáltatói kezdeményezések által létrejött egyesületek, amelyek a desztináció fejlesztését illető döntéshozatalban is részt vesznek, amely vélhetően visszavezethető az egyesületi formába való tömörülés hagyományaira, és a mögötte meghúzódó (jelen esetben nem vizsgált) kulturális, jogi környezeti tényezőkre.
- A támogató szereplők körében a helyi szállítók csak a fejlett desztináció, formális turisztikai klaszterében kaptak láthatóan szerepet, amíg a fejlődő és a közepesen fejlett desztinációkban mindezen kapcsolat csak esetleges volt.

Jelen empirikus kutatás eredményei tehát megerősítették a turisztikai magszektor központi szerepét, amely a HBS (2006-2009) kutatások eredményeként látható, ugyanakkor a helyi beszállítók változó szerepére, és a desztináció menedzsment szervezetek, az önkormányzat, valamint a turisztikai érdekképviselői szervezetek fontosságára hívták fel a figyelmet. Mindez egyet jelent azzal, hogy a desztináció menedzsment központi szerepet kap a desztinációk versenyképességében, és ezáltal alátámasztani látszik Crouch-Ritchie (2000) többek által kritizált modelljét, amelyben a desztináció menedzsment a versenyképességi piramis legmeghatározóbb tényezője. Fontos ugyanakkor kiemelni azt a korlátozást, hogy a jelen eredmény csak az általam vizsgált „vidéki” desztinációkra érvényesíthető, amely a mikro-, és kisvállalkozások dominanciájával írható le. A kutatás eredményei több tekintetben erősítették meg Flagestad és társai (2009) desztinációs innovációs tevékenységet illető kutatásait, amelyek kiemelték a helyi önkormányzat, a kívülállók, a civil szervezetek fejlesztésben vállalt katalizátori szerepét.

6.2.KAPCSOLATOK JELLEMZŐI

A klaszter-elmélet értelmében a területi termelékenység növekedésének alapvető feltétele a szereplők közötti együttműködés (social glue – társadalmi kohézió) és a kifinomult, differenciálásra és innovációra fókuszáló verseny megléte. Alapvető feltevés arra irányította figyelmem, hogy a szereplők közötti kapcsolatokat az együttműködés és a verseny ezen szemléletében vizsgáljam, illetve feltárjam a kapcsolatokat befolyásoló tényezőket.

1. Az együttműködés jellemzői

Az együttműködés tekintetében elmondható, hogy a nemzetközi esetekben a szolgáltatók együttműködési hajlandósága, és alulról építkező egyesületekbe való tömörülésük mindkét osztrák desztinációban látható.

A klaszterekre jellemző szoros együttműködése megléte nem mondható ki egyértelműen a hazai esetben: a kohézió láthatóan erős az elit tagjai között, amely közös értékek, normák és egységesen elfogadott vízió követésében is megnyilvánul, továbbá a formális és informális kapcsolati háló meglétében is megmutatkozik.

Ugyanakkor a szolgáltatók között az együttműködés láthatóan inkább eseti jellegű, reciprocitáson, személyes kapcsolatokon alapul és gyakran feszültségekkel teli. A szolgáltatók egymás közötti együttműködésének három területe került azonosításra és részleteiben elemzésre:

- *Formalizált keretek – turisztikai egyesületben való együttműködés:* alacsony tagi aktivitás, az egyesület a „felszíni együttműködés” szervezete.
- *Csoportosulások, „szomszédságok” – versenyző szereplők között:* földrajzilag közel eső szereplők, együttműködésük alapja a személyes kapcsolat és a napi szintű segítségnyújtás, hiányzó közös piaci cselekvéssel.
- *Kapcsolt szolgáltatások – komplementer szolgáltatók:* Eseti a kapcsolattartásuk, együttműködésük a kereszt-kommunikációban látható, ritka a közösen kialakított programcsomag.

Összességében elmondható, hogy a napi szintű kapcsolatot, és a konfliktusmentes, valós együttműködést a csoportosulások teszik lehetővé, amíg a termékfejlesztés az egyesületben és a kapcsolt szolgáltatások terén indult meg, ahogyan a közös-, vagy kereszt-kommunikáció is, ugyanakkor egyelőre kevés konkrét és vonzerőt jelentő eredmény látható. Valamennyi vizsgált dimenzióban nagyon hasonló akadályok merültek fel, amelyek közül a bizalmatlanság, az egoista önérdék követése, és az együttműködés hiányzó kultúrája, valamint a kisvállalkozói lét nehézségei emelendők ki. A hazai esetben az együttműködés láthatóan három szinten (elit, egyesület és a szolgáltatók „egymás közötti” területein) jelenik meg, amelyek közül az elitben érzékelhető egyedül a formális és informális társadalmi kapcsolatokon alapuló együttműködés. Az egyesület és a szolgáltatók, valamint az elit és a szolgáltatók közötti kapcsolat gyengének nevezhető, a rendszert érzékelhetően a polgármester és az általa, valamint az elit által erősített identitástudat tartja össze.

A hazai és a nemzetközi esetek között a leglényegesebb különbség a szolgáltatók közötti társadalmi kohézió meglétében (Tirol, Karintia) és hiányában (Balatonfüred) látható. Mindemögött az üzleti kultúrát meghatározó történelmi, kulturális tényezők állhatnak, amelyek kívül esnek jelen kutatás keretein.

Feltételezhető ugyanakkor az, hogy a hazánkban tapasztalt bizalmatlanság és nagyobb csoportban történő együttműködés hiánya visszavezethető a kelet-európai országokat a rendszerváltás miatt alapvetően jellemző bizalmatlan üzleti kultúrára (Csepeli, Gy. et al (2004)), és az ún. csoportkollektívizmus jellemzőire (a bizalom és az együttműködés kisebb csoportokban, személyes kapcsolatok mentén történő kialakulására, részleteiben lásd Bakacsi, Gy. (2006)). Amíg Ausztria esetében az alulról jövő kezdeményezések által alakított egyesületek miatt feltételezhető az, hogy az ún. intézményi kollektívizmus a jellemző (bizalom és az együttműködés kialakulásában a formális szervezetek és társadalmi intézmények jelentős szerepe, részleteiben lásd Bakacsi, Gy. (2006)).

2. A verseny jellemzői

Ezen kérdéskör kapcsán a kifinomult versengés jellemzői (differenciálás és innováció terén való versengés), valamint a destruktív verseny tényezői (szűkülő piac érzékelése, árban való versengés, tisztességtelen piaci magatartás, differenciálásra való képtelenség) mentén törekedtem a piacon érzékelhető versenyzői magatartás jellemzésére az egyes esetekben.

A hazai desztinációban a versenyhelyzet részletesebb elemzése által sor kerülhetett a versenyző szolgáltatók csoportosítására, amely által három szegmens vált azonosíthatóvá: a „lemaradók” (romboló árversennyel szembesülő, fásult szereplők), az „evickélők” (romboló árversennyel szembesülő, de szolgáltatás-fejlesztéssel reagáló szereplők) és a „fejlesztők” csoportja (hiányzó rés-szegmenseket célzó, és azokban „egyeduralkodó”, újító, dinamikus szereplők). A kifinomult verseny a fejlesztői szegmensként azonosított kínálati csoportban volt látható, ahol megjelentek a közös fejlesztésre vonatkozó ötletek is, ugyanakkor az ötletek megvalósítására egyelőre nem került sor a kisvállalkozói lét nehézségei miatt.

A verseny kifinomultságára – egyediségen és differenciáltságon alapuló versengésre – pozitív válaszok érkeztek a közepesen fejlett desztinációból (karintiai eset), amíg a fejlődőként (hazai eset) és a legfejlettebbként (tiroli eset) azonosított desztinációban a romboló verseny hatásai voltak láthatóak a túlkapacitált kínálati szegmensekben. A romboló verseny a szereplők között konfliktust okozva az együttműködést gátolta.

Összességében elmondható, hogy a destruktív verseny gátolja az együttműködés kialakulását. A kifinomult verseny meglétét vélhetően nem befolyásolja a desztináció fejlettsége, mert az a szolgáltatók képességein, piaci tudatosságán múlik. Mindezen eredmények megerősítik a klaszter-elmélet azon alapvetését (Porter (1998)) miszerint a versenyző együttműködés alapfeltétele a szoros együttműködés és a kifinomult verseny egyidejű megléte. Fontos látni, hogy ezen tényezők hiánya vagy megléte mögött számos tényező húzódhat: az üzleti kultúra, a hatalmi erőter, a desztináció menedzsment fejlettsége. A kapcsolatok részletes feltárása, és a további vizsgálandó dimenziók azonosítása jelent újdonságot a bemutatott Murphy-Jackson (2006) illetve az European Cluster Observatory (2008) klaszter-kutatásainak eredményeihez képest.

6.3.SIKER- ÉS KUDARCTÉNYEZŐK

A klaszter-elmélet (Porter (1998)) értelmében versenyképesnek nevezhető egy terület, ha termelékenysége fokozódik, amely a helyiek fokozódó jólétéhez vezet. A klaszterben való működés a termelékenység javulásához vezet (kínálati oldali versenyképesség), a Porter (1998) által megállapított sikertényezőkön keresztül. Mindezzel kapcsolatosan megjelenő előfeltevéseim során turizmus-specifikus siker-, és kudarc tényezőket azonosítottam: a kutatás során figyelmemet arra fókuszáltam, hogy a desztináció sikerét a szereplők hogyan tudják fejleszteni, és milyen tényezőkön keresztül tudják azt saját sikerükre „váltani”. A siker-, és kudarc tényezők tekintetében a vizsgált esetek kapcsán az alábbi kép rajzolódik ki (lásd 12. táblázat):

12. táblázat: Siker-, és kudarctényezők a vizsgált esetekben (saját szerkesztés)

Esetek	Sikertényezők	Kudarctényezők
Balatonfüred (fejlődő desztin.)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A város örökölt kulturális és társadalmi erőforrásai, és kapcsolatai ▪ Karizmatikus vezető ▪ Szoros együttműködés az elit szintjén ▪ Tudatos városfejlesztési vízió, koncepció ▪ Pályázati források ▪ Érdekérvényesítő képesség ▪ Városi szintű innováció ▪ Desztinációs marketing-kommunikáció ▪ Szolgáltatói beruházások 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formális és informális kapcsolatok hiányosságai a szolgáltatók között ▪ Cselekvésképtelenség ▪ Gyenge adózási morál ▪ Éles verseny romboló hatása ▪ Desztinációs menedzsment koordinációs, inkubációs funkcióinak hiánya ▪ Fenntarthatóság kérdései kevésbé tudatosultak
Karintia (közepesen fejlett)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Professzionális, független men. szervezet ▪ Cselekvésre, együttműködésre képes szereplők ▪ A desztin. menedzsment tervezői, inkubációs funkciója ▪ Innováció (termékcsomag) és marketing ▪ Finanszírozási források ▪ Kifinomult verseny ▪ Fenntartható turizmusfejlesztés általános szemlélete 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kritikus tömeg hiánya
Tirol (fejlett, formalizált klaszter)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Professzionális, független men. szervezet ▪ Cselekvésre, együttműködésre képes szereplők, kreatívak! ▪ Kritikus tömeg megléte ▪ Klaszter menedzsment coucher szerepe ▪ Innováció a termelékenységért ▪ Finanszírozási források ▪ Fenntartható turizmusfejlesztés konkrét, célzott érvényesítése 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Éles verseny romboló hatása

Az egyes esetekben láthatóvá vált sikertényezők inverze kudarctényezőként került azonosításra más esetekben, ezért a következőkben a leggyakrabban előforduló sikertényezőkre fókuszálok, és hajtóerőként (driver) nevezem őket. A hajtóerők tekintetében a következő megállapítások tehetők:

- *Innováció:* Valamennyi esetben az innováció a leglátványosabb hajtóerőként tűnik fel, amely eltérő eredményeket mutat az egyes esetekben. A fejlődő és közepesen fejlett desztinációban (Balatonfüred, és Karintia) a szezonális csökkentése, a keresleti oldali siker elérése a cél. Ennek érdekében a hazai desztinációban városkép-, és vonzerőfejlesztés történt (amely átütő, további fejlesztéseket megindító vonzerő-fejlesztésként azonosítható), és amelyhez kapcsolódóan új szegmenseket megcélzó, szolgáltatói beruházások indultak.

Karintiában (közepesen fejlett desztinációban) értékesíthető, újszerű termékcsomagok kerültek összeállításra a közös fejlesztés eredményeként. Tirolban a tudatos, formalizált klaszterfejlesztés célja a keresleti oldali siker mellett a szolgáltatók hatékonyságának fokozása és a fenntarthatóság érvényesülés, ezen célokra vonatkozó, célzott projektek keretében.

- *Marketing-kommunikáció:* A fejlődő (Balatonfüred) és a közepesen fejlett (Karintia) desztinációban a desztinációs marketing-kommunikáció kiemelten fontos tényező, és a szolgáltatók által érzékelt legjellemzőbb eredmény. A kommunikáció a formalizált (tioli) turisztikai klaszterben is szerepet kap, az egyes fejlesztési projektek eredményeinek ismertté tételéért.
- *Finanszírozási források:* Mindhárom esetben kiemelt hangsúlyt kapott a fejlesztésekhez szükséges finanszírozási forrás: tagdíjak, pályázati-, tartományi források. Kiemelendő, hogy Ausztriában a szolgáltatók fejlesztési projektjeit is tartományi forrás támogatja, amíg hazánkban a pályázati forrás a desztináció menedzsment szervezet működésén keresztül támogatja a szereplőket, szűk lehetőséget adva a szolgáltatók önálló ötleteinek.
- *Desztináció menedzsment:* Mindhárom desztinációban kiemelésre került, hogy a központi koordináció katalizátor szerepet tölt be. Az osztrák esetekben a professzionális menedzsment inkubációt és koordinációt is vállaló szerepe emelhető ki. A hazai esetben a sikertényezők között szerepelt az önkormányzat tervezői-, és vonzerőfejlesztői funkciója (elsősorban a városfejlesztéshez kapcsolódóan), valamint a turisztikai egyesület marketing-kommunikációs tevékenysége. Kiemelendő, hogy ezen funkciók mellett a hazai megkérdezett szolgáltatók igényt tartanak a desztináció menedzsment hálózatépítői, koordinációs, és inkubációs funkcióira is, amely egyelőre kevésbé tudatosult a város és a turisztikai szakma vezetői körében.
- *Mikro-, és kisvállalkozások szerepe:* Az osztrák desztinációkban a mikro- és kisvállalkozásokat mind individuális, mind közös érdekeket szolgáló stratégiai szemlélet és kapacitás jellemezte, amely alapján elindulhattak a piacra vihető termékfejlesztések. A hazai desztinációban a „készpénzre” váltható, piacon megjeleníthető termékfejlesztés egyik akadálya a kisvállalkozói lét nehézsége, amely az erőforrás- és ismerethiányra vonatkozik, de a paternalista szemlélet, „majd a városvezetés megoldja” is látható volt, ahogyan az együttműködés hiánya, valamint a konfliktusokat okozó gyenge adózási morál is.

- *Formális és informális kapcsolatok:* Mindhárom esetben kikristályosodott a szereplők közötti formális és informális, szoros kapcsolatok jelentősége, amely a közösen végrehajtott termékfejlesztés alapjaként volt látható. A hazai esetben az elit összetartása jelent meg sikertényezőként, amely által az átütő vonzerőfejlesztés megindult, ugyanakkor a szolgáltatók közötti együttműködés hiányában a termékfejlesztés további lépéseire láthatóan nem került sor. Kiemelhető továbbá az is, hogy az együttműködések sikeréhez elengedhetetlen a kritikus tömeg megléte: a formalizált klaszterben (Tirol) a felmerülő ötletek miatt, amíg a karintiai szolgáltatói együttműködésben a marketing-kommunikációra rendelkezésre álló tagdíjak miatt vált kritikussá ezen tényező.
- *Kifinomult verseny:* Balatonfüreden és Tirolban vált láthatóvá a romboló verseny negatív hatása az együttműködést gátolva. Mindkét esetben a kisvállalkozók erőforrásainak hiányára, rugalmatlanságára vezethető vissza a túlkapacitált piacon való lemaradó szerep elfogadása. Egyértelművé tehető, hogy a hazai esetben a kifinomult versennyel jellemezhető „fejlesztői csoport” jelentős szerepet játszott a desztináció átpozicionálásában, magasabb szolgáltatási szint képviselésével.
- *Fenntartható turizmusfejlesztés:* Mindkét nemzetközi példában hangsúly került a fenntartható turizmusfejlesztésre: Karintiában elsődlegesen a környezetvédelmet szolgáló minősítési rendszerben, és a vizek állapotának folyamatos ellenőrzésében kapott ez szerepet, addig Tirolban számos, speciális projektet generáltak a környezetvédelem és társadalmi felelősség céljai mentén. A hazai esetben ezen dimenzió mindeddig kevésbé került tudatosításra.

Összességében elmondható, hogy a turisztikai desztinációk versenyképességének hajtóerői (innováció, marketing-kommunikáció, finanszírozási források, desztináció menedzsment, mikro-, kisvállalkozások, formális és informális kapcsolatok, kifinomult verseny, fenntartható turizmusfejlesztés) több tekintetben beilleszthetők a Porter (1998) által megállapított sikertényezők alá (innováció, speciális erőforrások közös fejlesztése, információ-, tudásbázis, kiegészítő hatás). A desztinációk esetében kiemelendő a desztináció-, vagy klaszter menedzsment szerepe, amely a porteri klaszter-elméletben nem került hangsúlyozásra. A kutatás során azonosított hajtóerők megtalálhatóak a desztinációs versenyképesség bemutatott átfogó elméleteiben:

Crouch – Ritchie (2000) modellje 36 indikátort határoz meg, prioritásokat felépítve, a kifinomult verseny és a társadalmi beágyazottság tényezői nélkül, amíg Dwyer – Kim (2003) lefedi a kutatásom eredményeként kapott tényezőket, ugyanakkor 93 indikátort határoz meg, amelyek kutathatósága kérdéses. Jelen kutatás során azonosított tényezők leginkább Heath (2003) által alkotott modell tényezőihez állnak közel, amely a fentiekben bemutatott hajtóerőket azonosítja, a kifinomult verseny kivételével. Összességében elmondható, hogy a fentiekben bemutatott hajtóerők rugalmas keretet biztosíthatnak a desztinációs versenyképesség siker-, és kudarc-tényezőinek azonosítására, amely további esetek kutatásával finomítható válik a különböző fejlettségű, és turisztikai pozíciójú (pl. természetturisztikai, egészségturisztikai) desztinációk tekintetében.

6.4. GAZDASÁGI-, TÁRSADALMI-, TERMÉSZETI KÖRNYEZET TÉNYEZŐI

Ezen alkérdésem alapján arra fókuszáltam, hogy melyek azok a tényezők, amelyek a gazdasági-, társadalmi-, és természeti térbe beágyazva, illetve azt befolyásolva a desztináció legfontosabb adottságainak, és külső környezeti elemeinek tekinthetők a versenyképesség szempontjából, amelyre vonatkozó (elsődlegesen a hazai esetben kikristályosított) eredmények a következők:

- Az adottságok: A kereslet (vonzóság) szempontjából kiemelten fontosnak nevezhetők az örökölt erőforrások, az épített örökség és a természeti értékek, amelyekhez kapcsolódó aktivitások, programok helyszínei jelentik a desztináció kiemelt vonzerőit. A megközelíthetőség további fontos tényező, amely – tekintve a hazai eset vízparti desztináció voltát – nem csupán a közúti, hanem a vízi közlekedésre is vonatkozik. A kínálat – a desztináció szereplői – számára az örökölt erőforrások szintén nagy jelentőséggel bírnak, meghatározzák a desztináció alapvető turisztikai jellemzőit, vendégforgalmának, szezonálisának kulcstényezőit. Ugyanakkor az ember alkotta vonzerők építésével (vonzerő-, szolgáltatás, program-fejlesztéssel) mindezen tényezők befolyásolhatóak, és a desztináció megkülönböztetésére használhatóak. Az emberi erőforrás elsősorban a vezető képességei kapcsán hangsúlyozandó: a hazai esetben a karizmatikus vezető, a polgármester képességei kerültek kiemelésre. Mindemellett az emberi tényezőt a hazai „fejlesztői csoportba” tartozók is kiemelték: a magasan képzett, megbízható személyzet gyakran az egyedi szolgáltatás kulcsaként jelent meg.

Továbbá a szereplők együttműködési képessége, az üzleti kultúra jellemzői szintén a kiemelt adottságok között tűntek fel, ahogyan a város érdekérvényesítését szolgáló külső kapcsolat-rendszer is.

- A külső környezeti tényezők: Mindezek közül a kereslet változása került kiemelésre a hazai esetben, amely tényezők közül a Balatont érintő tendenciákra, élményközpontúságra, az internetes értékesítésre került hangsúly. A kormányzati politikák közül a stabil és átlátható gazdasági környezet és az árnyékhatás hiánya került kiemelésre.

A pályázati források a fejlődés fontos hajtóerői, a kisvállalkozások szintjén pedig égető fontosságúak a korlátozott finanszírozási lehetőségek miatt, ugyanakkor az együttműködést ösztönző pályázatok hatásossága kérdéses. A válság a költségi hajlandóság csökkenésében és a finanszírozási lehetőségek korlátozottságában, a fejlesztések stagnálásában jelentkezik.

Összességében elmondható, hogy a kutatási eredményként azonosított erőforrások, és környezeti tényezők közül a desztinációs versenyképesség átfogó modelljei (Crouch – Ritchie (2000); Dwyer – Kim (2003)) szinte mindre kitérnek, az üzleti kultúrán, a desztináció külső kapcsolatrendszerén és pénzügyi erőforrásokon kívül, valamint a külső környezet speciális (válsághoz és pályázatokhoz kapcsolódó) tényezőin kívül.

6.5.DESZTINÁCIÓS VERSENYPÉSSÉG KLASZTER-KÖZPONTÚ MEGKÖZELÍTÉSE

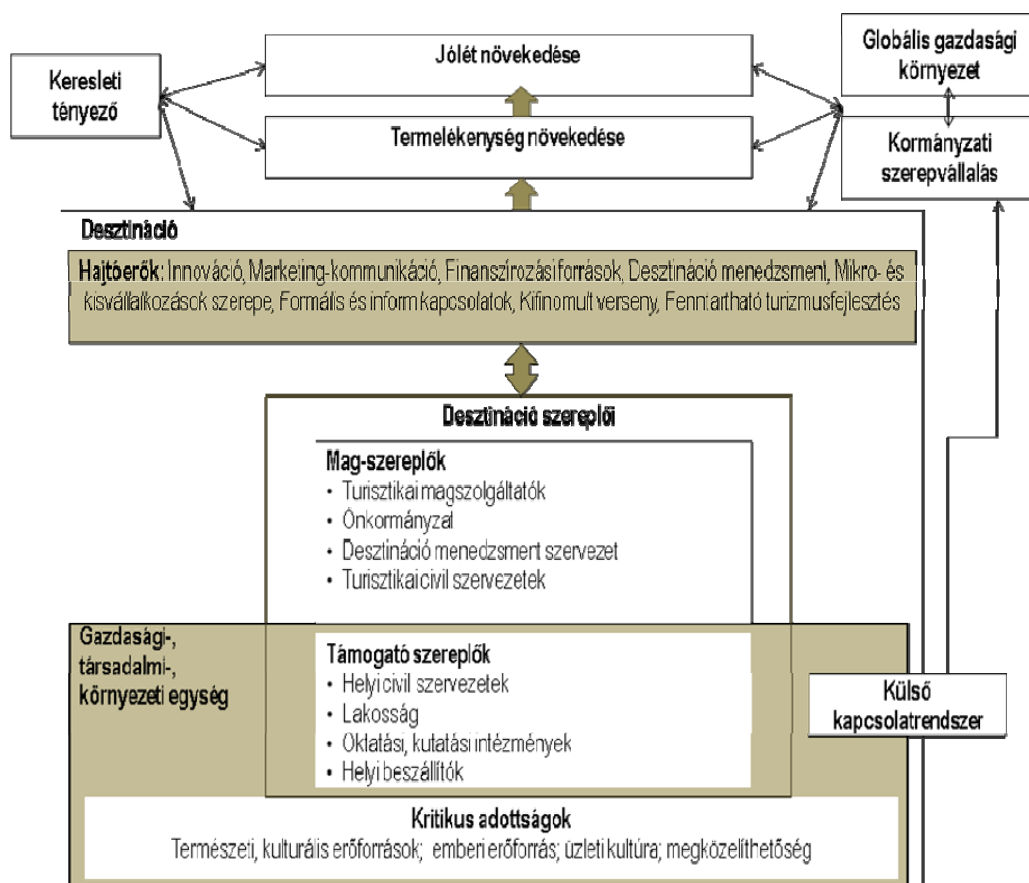
Több tekintetben vált az láthatóvá (szereplők, kapcsolatok és abból következő hajtóerők, siker-, kudarctényezők), hogy a klaszterek és a desztinációk analóg működési mintát képviselnek sikeres esetben, illetve a sikertelenség mögött meghúzódó tényezők is visszavezethetők a klaszter-elmélet alapvetéseire. A nemzetközi kutatás során kikristályosodott a klaszterek és a desztinációk közötti azonosság és különbség néhány vetülete.

A láthatóvá vált azonosságok köre a következő: 1. Versenyző szereplők a középpontban, és a helyi intézmények támogató szerepének fontossága; 2. Kifinomult verseny és szoros együttműködés jelentősége; 3. Innováció, speciális erőforrások közös fejlesztése (pl. vonzerők, finanszírozási források megteremtése); a kiegészítő hatás megjelenése (komplementer szolgáltatók terméksomagjai, közös marketing-kommunikáció); közös tudásbázis (kutatások végzésének) jelentősége.

A különbségek tekintetében ugyanakkor árnyalni szükséges a képet. A formális turisztikai klaszterben (Tirolban) láthatóvá váltak a klaszter-elmélet legfontosabb tényezői: a fejlesztések egyik fontos célja a szereplők termelékenységének fokozására vonatkozott, amely a helyi beszállítók, oktatási intézmények tudatos bevonásával történt. Mindezen cél és tudatosság nem volt látható a másik két esetben: Karintiában és Balatonfüreden a fejlesztés célja elsősorban a keresleti oldali siker elérése, a szezonális csökkentése volt, amelyben fontos szerepet kapott a desztináció ismertségének növelését szolgáló marketing-kommunikáció. További különbségként azonosítható a központi koordináció jelentősége, amely mindhárom esetben, így a turisztikai klaszternél is kikristályosodott, és amely a klaszter-elméletben (Porter (1998)) kevésbé kiemelt tényező. Összefoglalásként elmondható, hogy a klaszterek és a desztinációk közötti különbség a fejlesztés céljában (klasztereknél a termelékenység fokozása, desztinációknál elsődlegesen a keresleti oldali siker elérése), a támogató szereplők körében (klasztereknél beszállítók és oktatási, kutatási intézmények is, desztinációknál nem láthatóan), és a központi koordináció szükségességében (desztinációknál és turisztikai klasztereknél is központi szerepben, elméletben nem kikristályosítottan) látható. Mindezen állítás ugyanakkor csak korlátozásokkal általánosítható, mivel a nemzetközi kutatás korlátozott volt és alternatív magyarázatok is felmerülhetnek. Így nincs arra vonatkozó eredmény például, hogy azért voltak-e képesek a tiroli klaszter-szereplők a termelékenységre fókuszálni, mert a keresleti oldali sikert elérték, és vajon mindezen tudatos cél, és hálózatépítés az egész desztinációt jellemzi-e. Ahogyan az is kérdéses, hogy a központi koordináció szükségessége megjelenik-e más formális, turisztikai klaszterekben, vagy ez csak a vidéki desztinációkban működőket jellemzi. Mindezen eredmény tehát további kutatásokra javasolt, ugyanakkor kiemelendő, hogy ezen különbségek szemléletes példát mutatnak a desztináció-fejlesztés magasabb szintű vetületeire vonatkozóan.

Tágra értelmezett kutatási kérdésekre „A klaszter-elmélet tényezőivel hogyan magyarázható a desztináció versenyképessége?” kérdésre a választ az alábbi értelmezési keretben mutatom be, amely a 10. ábrán látható. A desztinációs versenyképesség klaszter-központú értelmezése elsődlegesen a versenyképesség kínálati (ex ante) oldalára helyezi a hangsúlyt, annak megállapításával, hogy milyen szereplők, milyen adottságokkal, és eszközökkel, feltételekkel tudják fokozni a célterület jólétét meghatározó termelékenységet. Értelmezésem szerint a desztináció alapjában véve egy gazdasági-, társadalmi-, természeti egység, amely magában foglalja az azonosított kritikus erőforrásokat, és a desztináció támogató szereplőit. Minderre épülnek fel a desztináció mag-szereplői. A kínálati oldali versenyképesség hajtóerőiként azonosított elemek (innováció, marketing-kommunikáció, finanszírozási források, desztináció menedzsment, mikro-, kisvállalkozások, formális és informális kapcsolatok, kifinomult verseny, fenntartható turizmusfejlesztés) biztosíthatják a termelékenység növekedését a célterületen, amely a versenyképesség legfőbb céljához, a jólét fokozódásához vezet.

10. ábra: Desztinációs versenyképesség klaszter-központú megközelítése



Fontos ugyanakkor látni, hogy a desztináció működését a külső környezet tényezői jelentősen befolyásolják, kiemelve a turisztikai keresletet, mivel a célterületek jólétét az utazók által elköltött jövedelem biztosítja javarészt, ezért a kereslet elérése, elégedettségének biztosítása és hatásainak menedzsmentje a desztináció sikerének egyik kulcsa. A kereslet mellett a kormányzati politikák is jelentős hangsúlyt kaptak a kutatási eredmények sorában, elsősorban a stabil gazdaságpolitikai környezet, a pályázati források, a támogató, és koncepcionális turisztikai irányításpolitikák, az üdülés szociálpolitikai ösztönzői, és az ország-marketing biztosítása terén. Továbbá a globális gazdasági környezet változásai kerültek kiemelésre, a nemzetközi gazdasági válság begyűrűző hatásainak aktuális érzékelése folytán, amelyek a költési hajlandóságra, a korlátozott finanszírozási lehetőségekre, a beruházások megtorpanására és a befektetők kivására vonatkoztak. Mindezen környezeti tényezők hatással vannak a desztináció versenyképességére, ugyanakkor ezen kapcsolat kölcsönhatásnak nevezhető: a kormányzat, a desztináció menedzsmentje, és külső kapcsolatrendszere befolyásolhatja a hatások irányát, mértékét. Mindezen tényezők mellett egyéb jelenségek is befolyásolhatják a desztináció kínálati oldali versenyképességét, amelyeket a nyitott kérdések körében fejtek ki, és jelen ábrán nem tüntetnek fel.

7. ÖSSZEGZÉS

7.1.ÉRVÉNYESSÉG, MEGBÍZHATÓSÁG, ÁLTALÁNOSÍTHATÓSÁG

A kvalitatív kutatások kritikus pontjának nevezhető az érvényesség, a megbízhatóság és az általánosíthatóság kérdése, amelyek a kutató folyamatos figyelmét, visszacsatolását igénylik. A következőkben az általam alkalmazott eszközöket és a kutatás, valamint az eredmények korlátait mutatom be.

Az érvényesség és megbízhatóság érdekében a következő eszközök kerültek alkalmazásra a kutatás tervezése, lefolytatása és az eredmények elemzése során:

- Előfeltevések tisztázása, definíciók pontos meghatározása, és a kulcskérdések terén saját értelmezésem bemutatása és ennek következetes alkalmazása.
- Pontos kutatási terv készítése, az interjú-alanyok meghatározott kritériumok szerinti kiválasztása a hazai esetben, illetve cáfoló és megerősítő vélemények keresése a helyszínen az előre meghatározott kategóriák szerint.
- Kutatói szerepem tisztázása, és ellenőrzése, visszacsatolás megtétele.
- Interjúk diktafonra való rögzítése, és jegyzetek készítése, a magnó kikapcsolása esetében, valamint ezen jegyzetek pontosítása az interjú után.
- Anonimitás biztosítása elengedhetetlen volt, ugyanakkor az idézetek kódoltak a visszakereshetőség érdekében, és az interjú-átiratok, hangfelvételek rendszerezetten archiválásra kerültek.
- Az elemzés ellenőriztetése a megkérdezettek által: A dolgozat megtekintését kérő 23 szereplő részére az eredmények (anonimitást szem előtt tartó) emailben elküldésre kerültek, 2010. októberében. Öt szereplő jelzett vissza köszönő és gratuláló véleményekkel, egy szereplő fogalmazott meg kiegészítést, amely beillesztésre került.

- Elemzés során dupla kódolás (nyitott / elméleti háttérre támaszkodó), a megfigyelésekből származó információk, valamint szekunder források felhasználása. A személyes kötődések, „segítői” és „tényfeltáró” szerep azonosítása, és az eseteiktől való távolodás tudatos megtétele, valamint független, külső személyek bevonása az elemzésbe, az objektivitás biztosítása érdekében.
- A kutatás és elemzés módszertanának explicitté tétele, és az eredmények összehasonlítása az elméleti felvetésekkel és a korábbi kutatások eredményeivel.

A kutatási eredmények általánosíthatósága a kvalitatív kutatások egyik legvitatottabb pontja. Jelen kutatás feltáró kutatásnak minősíthető a hazai kutatások sorában, valamint a klaszter jellemzőinek részletes és mélyebb összefüggésekben való feltárása miatt a nemzetközi turisztikai klaszter-kutatások terén is. Céлом elsődlegesen az elméleti általánosíthatóság volt, tehát egy olyan értelmezési keret kialakítása, amely további kutatások által finomítható. Mindezerért kiemelt hangsúlyt helyeztem a kutatás és az elemzése explicitté tételére, az esetek pontos leírására, hogy a kutatás megismételhető legyen más desztinációkban.

Jelen kutatás egy speciális hazai esetről, és két nemzetközi esetről adott helyzetképet, rendszerezett és módszertanilag megalapozott „pillanatfelvételt”, amelyből származó eredmények egy része „összecseng” az elméletben látható egyes tényezőkkel, illetve korábbi kutatások eredményeivel. Ebben a tekintetben tehát hasonló adottságokkal, jellemzőkkel rendelkező desztinációkra óvatossággal, de kiterjeszthetők az eredmények.

A kutatás általánosíthatósága, érvényessége és megbízhatósága ugyanakkor mind az alkalmazott módszertan, mind a nemzetközi kutatások kifejtett korlátozottsága miatt több tekintetben korlátozott:

- A múltbeli eseményekre való rákérdezés miatt, személyes érzékelésük, és az interjúzás során alkalmazott „szűrők” miatt, a megkérdezettek nem feltétlenül objektív véleményt alkottak, amelyeknek helyes értelmezését saját kutatói szerepem, a bevonódás érzése is korlátozhatott. (Ennek ellensúlyozása érdekében kerestem tudatosan a cáfoló és megerősítő eseteket, és próbáltam „eltávolodni” az esettől.)

- Nem minden – általam előzetesen fontosnak ítélt – szereplővel tudtam interjút készíteni, amely kiemelt óvatosságra intett a nemzetközi eseteknél, és utóbbiaknál ezért sem törekedtem a teljes kép „lerajzolására” (így nem tértem ki a versenyképesség teljes körű elemzésére, a verseny és együttműködés részletes mintázatainak megállapítására.)
- A kutatás és a feldolgozás között eltelt idő miatt a kifejtett vélemények, események, eredmények változhattak.

A fenti problémák valós korlátokat jelentenek, még akkor is, ha azok kiküszöbölésére nagy hangsúlyt helyeztem, ugyanakkor a lehető legnagyobb objektivitással feldolgozott „pillanatfelvételekből” kialakítható értelmezési keret további kutatások ösztönzőjévé válhat.

7.2. NYITOTT KÉRDÉSEK ÉS KUTATÁSI LEHETŐSÉGEK

A kutatás során voltak olyan kérdések, jelenségek, mélyebb összefüggések, amelyek nyitottak maradtak, amelyek későbbi kutatása hozzájárulna a desztinációs versenyképesség elméleti és gyakorlati megközelítéseéhez, és amelyek a következők:

- A társadalmi kohézió vizsgálata kapcsán a hazai és nemzetközi esetek között látható különbség az együttműködési hajlandóság eltérő fokában jelent meg. Mindezen tényezők mögött kulturális jelenségek húzódnak meg, illetve kormányzati ösztönzők (pl. az egyesületeket segítő jogszabályi környezet) állhatnak, amelyek további kutatásra ajánlottak.
- A desztináció menedzsment szervezeti rendszer felépítése, működése nem volt jelen kutatás fókuszában, ugyanakkor a nemzetközi eset kapcsán láthatóvá vált a desztináció menedzsment szervezeti rendszer felépítésének, működésének jelentősége. A hazai desztináció menedzsment szervezeti rendszer kiépítés alatt áll, és a helyi/térségi szintű szervezetek megalakultak a közelmúltban (a hazai eset kapcsán látható ennek eredménye a vizsgált desztinációban). Az eddigi lépések hatásainak felmérése után, a rendszer felülvizsgálható, továbbfejleszthető lenne a nemzetközi tapasztalatok segítségével.

- A desztinációk és a formális klaszterek közötti különbségek vizsgálata meglehetősen korlátozott volt, és ezen téma pontos feltárása további kutatásokat igényel.
- További fontos tényező a lakosság jólétének és jóllétének kérdése, amellyel kapcsolatos tényezők azonosítása, értékelése lehetőséget ad a hajtóerők finomítására, továbbá a desztinációk fejlettségének, sikerének pontosabb differenciálására, értékelésére.
- Jelen kutatás kifejezetten a kínálati oldali versenyképesség tényezőinek feltárására vonatkozott, nyilvánvalóvá téve a kapcsolatot a keresleti tényezőkkel. A keresleti oldali siker tényezőinek feltárása és a kutatás eredményeként megjelenített hajtóerőkkel való összekapcsolása további kutatásokat igényel.
- A hajtóerők fejlettségi, és turisztikai pozíció szerinti differenciálását szolgálná a modell további esetekben való kutatása, amely egyúttal a modell ellenőrzését, finomítását is biztosíthatná, és egy olyan kvantitatív kutatási keret kidolgozását, amely az eredmények mérhetőségét, az összefüggések modellezését tenné lehetővé.

7.3.ÖSSZEFOGLALÁS

Jelen dolgozat elméleti összefoglalója és empirikus kutatása a következő területeken jelent hozzájárulást a desztinációs versenyképesség elméleti és gyakorlati megértéséhez:

Irodalmi összefoglalás eredményei:

- Turisztikai desztinációk fogalmi lehatárolását, koordinációját tárgyaló szakirodalom összefoglalása.
- Versenyképesség elméleti megközelítéseinek bemutatása, és a desztinációk ex ante oldali versenyképességének szempontjából legfontosabb irányzatok kiválasztása és részletes ismertetése.
- A klaszter-elmélet központi tényezőinek desztinációk szempontjából történő kiemelése, részletes bemutatása.
- A desztinációs versenyképesség elméleti megközelítéseinek összefoglalása, releváns elméletek értelmezése, és kutathatóság szempontjából való értékelése.
- A témában folytatott hazai és nemzetközi kutatások módszertanának és eredményeinek összegzése.

Empirikus kutatás eredményei:

- A desztinációk szereplői körének feltárása, szerepeinek azonosítása, hazai és nemzetközi esetek valamint a desztinációk fejlettsége szerinti megkülönböztetése.
- A desztináció szereplői közötti kapcsolatok – eddigi kutatásokban kevésbé megjelenő, vagy explicitté tett – feltárása.
- A desztinációs kínálati oldali versenyképesség hajtóerőinek és sikertényezőinek a feltárása, hazai és nemzetközi esetek, illetve fejlettség szempontjából történő megkülönböztetése.
- Egy hazai desztináció-fejlesztés rendszerezett és (eddig nem látható, vagy nem publikált) mélységben való leírása és elemzése, a legrelevánsabb siker-, és kudarctényezők megállapítása.
- A desztináció menedzsment hazai értelmezéséről és a szervezeti rendszer felépítésével kapcsolatos eredményekről „pillanatfelvétel” készítése.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Amit .R – Zott, C. (2001) Value Creation in e-Business. Strategic Management Journal 22 (6-7): 493-520.
- Állami Foglalkoztatási Szolgálat (ÁFSZ, 2010/2000) Településsoros munkanélküliségi adatok. Letöltés helye: http://www.afsz.hu/engine.aspx?page=full_AFSZ_2000; Letöltés ideje: 2010. augusztus
- Antal-Makos Zoltán et al. (2000) Stratégia és szervezet, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Bakacsi, Gy. (2006): Kultúra és gazda(g)ság - a gazdasági fejlődés és fejlettség és a GLOBE kultúráváltóinak összefüggései. Vezetéstudomány Különszám, p. 35-45..
- Balatonfüredi Turisztikai Egyesület (BTE, 2009) Balatonfüredi Turisztikai Egyesület, 2009. évi beszámoló, BTE
- Balatonfüred Város Önkormányzata (2010) Zöld utat kapott az éjszakai party Letöltés helye: http://www.naplo-online.hu/cimlapon/20100624_fured_party; Letöltés ideje: 2010. július
- Barney J. B. (1996) Gaining and sustaining competitive advantage, Addison-Wesley, Reading
- Barna, K. et al.: Megújuló területpolitika: előtérben a területi versenyképesség, Területi Statisztika, VIII. évfolyam, 2005/6.
- Bauman, Z. (1998) Freedom. Oxford University Press, Milton Keynes, England (In: Szabó, K.-Hámmori, B. (2006))
- Berács, J. – Malota, E. (2007) Nemzetközi diákturizmus a Budapesten tanuló külföldi egyetemisták véleményének tükrében, Turizmus Bulletin, 2007. 11.évf. 3. szám
- Bieger, T. (2006) Tourismuslehre – Ein Grundriss, 2. überarbeitete Auflage, Haupt Verlag, Bern
- Bieger, T. (2001) Perspektiven der Tourismuspolitik in traditionellen alpinen Tourismusländern. In: Europäische Akademie Bozen: Gemachter oder gelebter Tourismus? Destinationmanagement und Tourismuspolitik, Linde Verlag, Wien

- Bieger, T. (1997) Management von destinationen und Tourismusorganisationen, 2. Auflage, Verlag Oldenbourg, München, Wien
- Bieger, T. (2001) Perspektiven der Tourismuspolitik in traditionellen alpinen Tourismusländern. In: Europäische Akademie Bozen (2001) Gemachter oder gelebter Tourismus? Destinationmanagement und Tourismuspolitik, Linde Verlag, Wien.
- Bokor, A. (2000) Szervezeti kultúra és tudásintegráció: A termékfejlesztés problémája, Ph.D. értekezés,
- Bull, A. (1994) The economics of travel and tourism Longman, Melbourne, 246 p.
- Bramwell, B. - Lane, B.: Tourism collaboration and partnerships: Politics, practice and sustainability. Clevedon: Channel View Publications, 1999.
- Buhalis, D. (2003) ETourism - Information technology for strategic tourism management. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Buhalis, D. (2000) Marketing the competitive destination of the future, Tourism Management, vol. 21, 2000, issue 1, 97 p.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (2006) Structure and tourism organizations. Letöltés helye: www.en.bmwfj.gv.at/NR/rdonlyres/73E801F9.../TOURISMAUSTRIA.pdf; Letöltés ideje: 2010. július
- Buzás, N. (2000) Klaszterek a régiók versenyébe. In: Lengyel, I – Farkas, B. (szerk.) Versenyképesség – regionális versenyképesség, JATE Press, Szeged, 2000.
- Chikán, A. – Czakó, E. (2008) Versenyképesség vállalati nézőpontból. Kézirat. BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest
- Chikán A. (2002) Vállalatgazdaságtan. Aula, Budapest
- Chikán, A. (2006) A vállalati versenyképesség mérése, Egy versenyképességi index és alkalmazása, Pénzügyi Szemle, 2006. 51.évf. 1. szám.
- Cooper, C. et al (1998) Tourism principles and practices, Longman Ltd. Singapore, 1998.
- Cox, C.-Wilde, S.: Linking destination competitiveness and destination development: findings from a mature Australian tourism destination, Proceedings of the Travel and Tourism Research Association (TTRA) European Chapter Conference - Competition in Tourism: Business and Destination Perspectives, Helsinki, Finland, pp. 467-478., 2008.
- Crane, A. (1999) Researching Business Ethics, Journal of Business Ethics, In: Radácsi, L. (2000)

- Crouch, G. (2006) Destination Competitiveness: Insights Into Attribute Importance, International
- Crouch, G. et al (2001). Developing Operational Measures for the Components of a Destination Competitiveness/ Sustainability Model: Consumer versus Managerial Perspectives. In Consumer Psychology of Tourism, Hospitality and Leisure, edited by J. A. Mazanec, G. I. Crouch, J. R. B. Ritchie, and A. G. Woodside. Wallingford, UK: CABI Publishing, pp. 1–17.
- Crouch, G.I.- Ritchie, J.R (2000) The competitive destination: A sustainability perspective. Tourism Management vol. 21.
- Crouch, G.I.- Ritchie, J.R (ed. 2000) Tourism Management vol. 21. Special Issue
- Crouch, G.I. - Ritchie, J.R. (1999) Tourism, Competitiveness, and Societal Prosperity, Journal of Business Research, Vol. 44, Issue 3, pp. 137-152.
- Czakó, E. (szerk) (2008) Nemzetközi vállalatgazdaságtan, 7. fejezet (szerző: Czakó, E.), BCE, Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapest
- Czakó, E. (2007) A közszféra hozzájárulása a gazdasági versenyképességhez, A közszféra és a gazdaság versenyképessége, Tanulmány, Állami Számvevőszék Fejlesztési és Módszertani Intézet
- Czakó, E. (2003) Hová tűnt a csoda? Az új gazdaság néhány tanulsága a vállalati szféra számára, Információs Társadalom, III. évf, 1.szám, 111-122. o.
- Czakó, E. (2000) Versenyképesség iparágak szintjén – a globalizáció tükrében -, Ph.D. értekezés, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Gazdálkodástani Ph.D. program, Budapest
- Csepeli, Gy. (2004) Bizalom és gyanakvás. Szociálpszichológiai akadályok a piactudományhoz vezető úton Kelet-Európában, Szociológiai Szemle 2004/1.
- De Holan, P.M. , & Phillips, N.(1997). Sun, sand, and hard currency tourism in Cuba. Annals of Tourism Research, 24(4), 777–795. (In: Enright-Newton (2004))
- Denicolai, S. - Francesconi, A. (2004) The Convergence Process between Business Network Approach, Inter Organizational Information Systems (IOSs) and ICT in Small Service Firms, Quaderno di Ricerca, N.9. 2004. Dec.
- Denzin, N.K. – Lincoln, Y.S (1994) Handbook of qualitative research, Sage Publications, Inc., In: Radácsi, L. (2000)
- Dredge, D. (2006) Policy networks and the local organisation of tourism. Tourism Management, vol 27.

- Dwyer, L. - Kim, C. (2003) Destination Competitiveness: Determinants and Indicators, Current Issues in Tourism, Vol. 6, No 5, pp. 365-417.
- Enyedi, Gy. (1997) A sikeres város, Tér és Társadalom, 4. 1-7. o.
- Enright, M.J. – Newton, J. (2004) Tourism destination competitiveness: a quantitative approach, Tourism Management Vol. 25 , pp. 777–788.
- Evans, G. et al. (2000) Small is beautiful? ICT and tourism SMEs: A comparative European Survey. Information and Technology and Tourism, vol 3.
- European Cluster Observatory (2008) Case Study: Tourism Industry Clustering Efforts in Malta, Project “Entrepreneurial Innovation in the New Member Countries ” (2005-2006) Case study for the Commission of the European Communities Enterprise and Industry Directorate-General. Letöltés helye: <http://www.clusterobservatory.eu/>, Letöltés ideje: 2008. dec. 28.
- Eurostat (2002) European Implementation Manual on Tourism Satellite Accounts (TSA)
- Európai Bizottság (European Commission, EC) (2004) E-business w@tch. ICT and e-business in the tourism sector, Sector report No. 13.Brüsszel
- Európai Bizottság (European Commission, EC) (2001) A pocketbook of enterprise policy indicators, 2001 edition (In: Czakó (1997))
- Európai Bizottság (European Commission, EC) (2001) European Parliament resolution on the Commission's Annual Report on the Cohesion Fund (2001) (In: Lengyel (2003))
- Európai Bizottság (1996) Benchmarking the competitiveness of European industry, Commission Communication, III.3.A. . In: Lengyel, I. (2003)
- Európai Bizottság (1999) Sixth periodic Report on the Social and Economic Situation and Development of Regions in the European Union. Letöltés helye: http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/official/reports/toc_en.htm; Letöltés ideje: 2008. december.
- Faulkner, B. et al.(1999) Destination competitiveness: An exploratory examination of South Australia's core attractions, Journal of Vacation Marketing, Vol.5., Nr.2., pp.125.
- Findrik Mária - Szilárd Imre (2000) Nemzetközi versenyképesség. Képességek versenye, Kossuth Kiadó, Budapest
- Flagestad, A. et al (2009) Innovation Systems in a Tourist Destination – Innovation Drivers and Strategic Management Challenges, Strategic Management Engineering: Enterprise, Environment and Crisis, Proceedings of 2009 International Conference on Strategic Management, ICSM, Sichuan, 2009

- Flagestad, A. (2002) Strategic Sources and Organisational Structure in Winter Sport Destinations. (PhD Dissertation) University of Bradford, UK (2002) In: Flagestad et al. (2009)
- Flagestad, A – Hope. A. C. (2001) Strategic success in winter sports destinations: a sustainable value creation perspective, *Tourism Management* 22 (2001) 445 – 461
- Fodor, Á. (2008) Turisztikai klaszterek kialakításának alapjai a Tisza mentén, *Turizmus Bulletin*, XII. évf. 2 szám, 2008
- Fodor, Á. (2007) Tematikus települési együttműködés Ökoturisztikai klaszter kialakítása a Belső-Somogy ökológiai hálózat területén, *Falu, város, régió, Területfejlesztési és területrendezési szakmai folyóirat*, 2007/3. szám
- Franch, M., & Martini, U. (2002). Destinations and destination management in the Alps: A proposal for a classification scheme in the light of some ongoing experiences. (In: Presenza, A. et al, 2005.: Towards a model of the roles and activities of destination management organizations, *HTL Science journal*, 2005/3. Las Vegas, 2005. Letöltés helye: http://hotel.unlv.edu/res_journalPubsArticle.html, cit.: 2007. 10.12.)
- Garamhegyi, Á. - Révész, B. (2000) A területi marketing, mint az önkormányzatok versenyképességének lehetséges eszköze, In: Farkas B.–Lengyel I. (szerk.), *Versenyképesség – regionális versenyképesség*, SZTE, Gazdaságtudományi Kar Közleményei, JATEPress, Szeged
- GKI (2004) A Balaton-térség nemzetgazdasági-szintű jövedelemtermelő képességének vizsgálata, GKI, Budapest
- Glaser, B. G. - Strauss, A. L. (1967): *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*, Aldine de Gruyter, New York
- Go, M. F. et al (1994). Hong Kong: Sustaining competitive advantage in Asia's hotel industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 35(5), 50–60. (In: Enright-Newton (2004))
- Gomes-Casseres, B.(1994) Group versus group: how alliance networks compete, *HBR*, July-August, pp. 4-11.
- Gretzel U. et al. (2006) Searching for the Future: Challenges Faced by Destination Marketing Organizations, *Journal of Travel Research*; 45; p.116.
- Grosz, A.(2000) Ipari klaszterek. *Tér és Társadalom*, 14. 2–3. 43–52. p. 2000.
- Harvard Business School (HBS (2009)) Student Projects on Country/Cluster Competitiveness. Letöltés helye: http://www.isc.hbs.edu/econ-student_projects.htm. Letöltés ideje: 2009. jan. 2.

- Harryono, M. et al. (2006) Thailand Medical Tourism Cluster, Microeconomics of Competitiveness, HBS, 2008. Boston. Letöltés helye: http://www.isc.hbs.edu/econ-student_projects.htm. Letöltés ideje: 2009. jan. 2.
- Heath, E. (2003) Towards a model to enhance Africa's sustainable tourism competitiveness. Proceedings of the Australian Tourism and Hospitality Research Conference. Coffs Harbour, February.
- Holloway, J. C. (2002) The business of tourism. Longman Group Ltd., Singapore
- Horkay, N. (2003) Turisztikai márka és márkapolitika a desztináció-menedzsmentben, I-II. rész., Turizmus Bulletin, VII. évfolyam, 1-2. szám
- Hyde, K.F. - Lawson, R. (2003) The Nature of Independent Travel. Journal of Travel Research. vol. 42.
- ImageFactory (2009) Városimázs Toplista: Debrecen, Esztergom, Balatonfüred a nyertes, Letöltés helye: <http://www.imagefactory.hu/index.php/2009/07/07/varosimazs-toplista-2008>, Letöltés ideje: 2009. október
- Izsák, É. (2002) A magyar települési környezet átalakulása a kilencvenes években, Magyar Tudomány, 2002/11, 1498. o.
- Jamal, T.B. - Getz, D. (1995) Collaboration theory and community tourism planning, Annals of Tourism Research, Vol. 22, No. 1, pp. 186-204.
- Jászberényi, M. – Pálfalvi, J. (2006) Közlekedés a gazdaságban, Aula Kiadó, Budapest.
- Jenei, Gy. (1998) Az állam és a közszolgálat szerepvállalásának új tendenciái Kelet és Közép Európában a 90-es években. In: Temesi, J. (szerk.): 50 éves a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Budapest
- Kartner Werbung (2010/a) Die Marke Kärnten, Letöltés helye: <http://www.touris.kaernten.at/?arid=3100&jid=SO&siid=943&cfg=redirect>; Letöltés ideje: 2010. május
- Kartner Werbung (2010/b) Fact Sheet Carinthia and Tourism, Kartner Werbung. <http://www.touris.kaernten.at/?arid=3100&jid=SO&siid=943&cfg=redirect>; Letöltés ideje: 2010. május
- Kaspar, C. (1992) Turisztikai alapismeretek. KIT, Budapest
- Kerekes, S. (2006) Fenntarthatóság közgazdasági értelmezése. In: Bulla, M. – Tamás, P. (szerk) (2006) Fenntartható fejlődés Magyarországon, Jövőképek és forgatókönyvek, Új Mandátum Könyvkiadó, Budapest

- Kerek, Z. – Pummer, L.(2004) Hálózatok és klaszterek szerepe a regionális versenyképesség javításában, NKFP - 2004/4014-04-OM, 2004.
- Kim, S-S. et al. (2000) Responding to competition: a strategy for Sun/Lost City, South Africa, Tourism Management Vol. 21, pp. 33-41.
- Kiss, K. – Sulyok, J. (2007) Magyarország turisztikai imázsa, Turizmus Bulletin, XI. évfolyam, 1-2. szám
- Kiss János (2006): A magyar vállalatok innovációs tevékenysége 1992-2003 között. Versenyben a világgal 2004-2006. Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból kutatás, 33. sz. Műhelytanulmány. 2006. február
- Kóródi, M. – Dudás, P. (2003) A rurális kistérségek turisztikai pozícióját meghatározó tényezők összefüggései, Turizmus Bulletin, 2003/4., 2003.
- Kotler, P. et al. (1998) Marketing places, Attracting investment, industry and tourism to cities, states and nations. The Free Press, New York, Oxford, Singapore, Sydney
- Kovács, B. et al: A turizmussal összefüggő életminőség-index kidolgozásának alapjai, 2007. Letöltés helye: <http://www.mth.gov.hu/main.php?folderID=840>, Letöltés ideje: 2007. augusztus.
- Kovács, D. et al. (2000) Hollókő felemelése és...? (Making Hollókő famous and ...?), Falu Város Régió, 2000. 10. sz.
- Kozak, M. – Rimmington, M. (1999) Measuring tourist destination competitiveness: conceptual considerations and empirical findings, Hospitality Management 18.
- Krippendorff, J. (1987) The holiday makers; understanding the impact of leisure and travel. 1990 reprint. UK: Redwood Press Ltd.
- Krippendorff, J. et al. (1989) Freizeit und Tourismus, Wittner Service A.G., Bern
- Krippendorff, J. (1971) Marketing in Fremdenverkehr, Bern, 1971.
- Krugman, P, R. (1994) Competitiveness: A Dangerous Obsession, Foreign Affairs, March-April p.28-44. (In: Plakovits, I. (2000))
- Krugman, P. R. (1991) Geography and Trade. MIT Press, Cambridge MA (In: Chikán- Czakó (2008))
- KSH (2006) Magyarország turizmus szatellit számlái (első eredmények) 2004. Letöltés helye: www.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/turizmszatt04.pdf, Letöltés ideje: 2007. október 20.

- KSH (2010) Tájékoztatósi adatbázis Turizmus és vendéglátásra vonatkozó adatbázisa, Letöltés helye: <http://statinfo.ksh.hu/Statinfo/themeSelector.jsp?page=1&theme=OG>; Letöltés ideje: 2010. július
- KSH (2009) Tájékoztatósi adatbázis Turizmus és vendéglátásra vonatkozó adatbázisa, Letöltés helye: <http://statinfo.ksh.hu/Statinfo/themeSelector.jsp?page=1&theme=OG>; Letöltés ideje: 2009. március
- Law, R. – Buhalis, D.(2008) Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet—The state of eTourism research, *Tourism Management* 29, pp. 609–623.
- Lengyel, I (2003) Verseny és területi fejlődés: Térségek versenyképessége Magyarországon, JATE Press.
- Lengyel, I. – Imreh, Sz. (2002) A kis- és középvállalkozások regionális hálózatainak főbb jellemzői, In: Buzás N. – Lengyel I. (szerk.) (2002): Ipari parkok fejlődési lehetőségei: regionális gazdaságfejlesztés, innovációs folyamatok és klaszterek. SZTE GTK, JATEPress, Szeged. 154-174. o., 2002.
- Lengyel I. (2002) Hálózatosodás, versenyelőnyök, regionális lehetőségek. 2002. In Buzás N. (szerk.): Vállalkozók beszállítóná válása - Integráció és hálózatépítés a gazdaságban. PROGRESS Csongrád Megyei Vállalkozásfejlesztési Alapítvány, Szeged, pp. 5-14.
- Lengyel I.- Deák Sz. (2002) Klaszter: a helyi gazdaságfejlesztés egyik sikeres eszköze. In Buzás N. - Lengyel I. (szerk.): Ipari parkok fejlődési lehetőségei: regionális gazdaságfejlesztés, innovációs folyamatok és klaszterek. JATEPress, Szeged, pp. 125-153.
- Lengyel, I. (2001) Iparági és regionális klaszterek, tipizálásuk, térbeliségük és fejlesztésük főbb kérdései, *Vezetéstudomány*, XXXII. évf. 2001. 10.szám
- Lengyel, I. (2000) A regionális versenyképességről, *Közgazdasági Szemle*, XLVII. évf., 2000. december 962–987. o.
- Lengyel, I – Farkas, B. (szerk.) (2000) Versenyképesség – regionális versenyképesség, JATE Press, Szeged, 2000.
- Lengyel, M. (szerk.) (2008) TDM működési kézikönyv, Heller Farkas Gazdasági és Turisztikai szolgáltatások Főiskolája, p. 216.
- Lengyel, M. (1997) A turizmus versenyképességét befolyásoló tényezők, Műhelytanulmány, A „Versenyben a világgal” - A magyar gazdaság versenyképességének mikrogazdasági tényezői c. kutatási program Műhelytanulmány sorozata, Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Vállalatgazdaságtan tanszék.

- Lengyel, M.(1994) A turizmus általános elmélete. KIT, Budapest
- Law, R.-Buhalis, D (2008) Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet—The state of eTourism research. *Tourism Management* Vol. 29 pp. 609–623
- Lyons, G. A. (2000) Developing Rural Tourism Destinations: Implications for, and of, Information Systems. In: *Information and Communication Technologies in Tourism 2000*. D. R. Fesenmaier, S. Klein and D. Buhalis. Vienna, Springer. pp. 232-244.
- Mabrouk, F. et al. (2008) *The Tunisian Tourism Cluster, Microeconomics of Competitiveness*, HBS, 2008. Boston. Letöltés helye: http://www.isc.hbs.edu/econ-student_projects.htm. Letöltés ideje: 2009. jan. 2.
- MacLeod, N. (2006) Cultural Tourism: Aspects of Authenticity and Commodification. In: Smith, M. - K. Robinson, M. (2006)
- Majoros P.(1997) A külgazdasági teljesítmény mint a nemzetközi versenyképesség közvetlen mércéje, illetve mint a technikai színvonal közvetett jelzője, *Európai tükrö*, 7. szám, Integrációs Stratégiai Munkacsoport.
- Magyar Turisztikai Hivatal (2005) *Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2005-2013.*, Budapest
- Martin, R.- Stanley, P. (2003) Deconstructing clusters: chaotic concept or policy panacea? *Journal of Economic Geography* 3 (2003) pp. 5-35.
- Mazanec, J.A. et al.: *Tourism Destination Competitiveness: From Definition to Explanation?*; *Journal of Travel Research*, 46, p.86.; 2007.
- Michalkó, G. (2004) *A turizmuselmélet alapjai*, Kodolányi János Főiskola, Székesfehérvár
- Miles, M. B. A. M. Huberman (1994): *Qualitative data analysis*, Sage, London
- Mill, R.C. – Morrison, A.M. (1992) *The tourism system*, Printece-Hall, Englewood Cliffs
- Murphy, P. – Jackson, J. (2006) Clusters in regional tourism, An Australian Case, *Annals of Tourism Research*, Vol. 33, No. 4, pp. 1018–1035.
- Nyaupane, G.P. et al. (2006) The role of community involvement and number type of visitors on tourism impacts: A controlled comparison of Annapurna, Nepal and Northwest Yunnan, China., *Tourism Management*, vol 27, 1385 p.
- Nemes, A. – László, J. (2007) *Tourism and world economy*, Reader, Budapesti Corvinus Egyetem, Szolgáltatásmenedzsment Tanszék, Budapest

- Nemes, A. (2000) A gazdasági területek vonzerejének növelése : Település és régió marketing : Kísérlet a települések és régiók imázsának valamint telepítés-viselkedésének modellezésére, Ph.D. értekezés, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Gazdálkodástani Ph.D. program
- Nemeslaki A. (2005) E-business üzleti modellek, Adecom, Budapest.
- Omerzel, D.G. (2006) Competitiveness of Slovenia as a Tourist Destination, Managing Global Transitions, vol. 4, issue 2, pages 167-189.
- Önkormányzati Minisztérium, Turisztikai Szakállamtitkársága (2008) A Budapest Modell, Előzetes Projekt Riport, A turizmussal összefüggő életminőség-index első workshopja, Budapest, 2008. november.
- Orbán, A. – Szabó, Z. (2005) Társadalmi tőke, Erdélyi társadalom, szociológiai folyóirat, 3. évfolyam, 2. szám, 2005.
- Palkovits, I. (1997) Sikeres vállalatok – sikeres település: Szentgotthárd, Tér és társadalom, 4.sz. pp. 69-84.
- Palkovits, I. (2000) Szempontok a területi versenyképesség értelmezéséhez, Tér és társadalom, XIV. évf. 2-3.
- Papp, I. (szerk.) (2003) Szolgáltatások a harmadik évezredben, AULA, Budapest
- Patik, R. (2004) A társadalom és kultúra hatása a hálózatosodásra, In: Czagány, L. – Garai, L. (szerk) (2004) A szociális identitás, az információ és a piac, SZTE Gazdaságtudományi Kar Közleményei, 2004. JATE Press, Szeged, 168-185.o.
- Patik, R. – Deák, Sz. (2004) Potenciális klaszterek Csongrád megyében, és vizsgálatuk nehézségei, "Fiatal regionalisták IV. országos konferenciája", konferencia-kiadvány, Győr
- Pearce, D.G. (1993) Tourist development, Longman, UK, Essex
- Pearce, D.G.(1997) Competitive destination analysis in Southeast Asia. Journal of Travel Research 35 (4),pp. 16-24.
- Pechlaner, H.(2003) Tourismus-Destinationen im Wettbewerb, Deutscher Universitäts-Verlag/ GWV Fachverlage GmbH., Wiesbaden, 2003.
- Péntek, P. (2010) Kérdőív a színházi turizmusról, kvantitatív kérdőíves kutatás eredménye, színházi turizmus témájú szakdolgozathoz, amely megjelenés alatti.; BCE, Gazdaságföldrajz tanszék.

- PhoCusWright, (2009) Web is bright spot in Europe travel market, Letöltés helye: http://www.hotelmarketing.com/index.php/content/print/web_is_bright_spot_in_europe_travel_market/
- Piskóti, I. et al. (2002) Régió- és település marketing. KJK, Budapest, 389 p.
- Poon, A. (1993) Tourism, Technology and Competitive Strategies. CAB International, Wallingford
- Porter, M. E. et al. (2008) Medical Tourism in the Philippines, Microeconomics of Competitiveness, HBS, 2008. Boston. Letöltés helye: http://www.isc.hbs.edu/econ-student_projects.htm. Letöltés ideje: 2009. jan. 2.
- Porter, M.E. – Ketelhöhn, N.: The Baja California Sur Tourism Cluster In Mexico, Microeconomics of Competitiveness, HBS, 2008. Boston, Massachusetts, Letöltés helye: http://www.isc.hbs.edu/econ-student_projects.htm. Letöltés ideje: 2009. jan. 2.
- Porter, M.E. - Ketels, C. et al. (2008) Analysis of the Moroccan Tourism Cluster, Microeconomics of Competitiveness, HBS, 2008. Boston. Letöltés helye: http://www.isc.hbs.edu/econ-student_projects.htm. Letöltés ideje: 2009. jan. 2.
- Porter, M. E. (1999) Regionális üzletági központok - a verseny új közgazdaságtana, Harvard Business Manager 4, 1999. 6-19.o.
- Porter, M. E. (1998) On Competition, Harvard Business School Publishing, Boston, p. 485.
- Porter, M. E. (1990): The Competitive Advantage of Nations. The Free Press, New York.
- Presenza, A. et al, 2005.: Towards a model of the roles and activities of destination management organizations, HTL Science journal, 2005/3. Las Vegas, 2005. Letöltés helye: http://hotel.unlv.edu/res_journalPubsArticle.html, cit.: 2007. 10.12.)
- Puczkó, L. (2008) Tourism-specific Quality of Life: A 10(+1-2) country pilot study, prezentáció, A turizmussal összefüggő életminőség-index első workshopja, Budapest, 2008. november.
- Puczkó, L. - Rácz, T. (2005) A turizmus hatásai, AULA, Budapest, 2005.
- Putnam, R.D.(2000): Bowling Alone. The Collapse and Revival of American Community. New York: Simon & Schuster (In: Orbán-Szabó (2005))
- Radácsi, L. (2000) Szervezeti etika és etikai intézményesítés, Ph.D. értekezés, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Gazdálkodástani Ph.D. program, Budapest
- Rechnitzer, J. (1998) Területi stratégiák, Dialóg Campus, Budapest-Pécs, 1998.

- Ritchie, J.R.B. – Hu, Y. (1993) Measuring Destination Attractiveness: A Contextual Approach, *Journal of Travel Research* 1993; 32; 25.
- Ritchie, J. – Zins, M.(1978) Culture as a determinant of the attractiveness of a tourism region. *Annals of Tourism Research* 5(2) pp. 252-267
- Roelandt, T.J.A.–den Hertog, P. (1999) Cluster Analysis and Cluster-based Policy Making in OECD Countries: An Introduction to the Theme. – Boosting Innovation: The Cluster Approach. OECD, Paris. 9-26. o. In: Patik-Deák (2004)
- Sainaghi, R. (2006) From contents to processes: Versus a dynamic destination management model (DDMM), *Tourism Management*, vol 27, 2006, 1063 p.
- Seitz, G.(2000) *Hotelmenedzsmment*, Springer Orvosi Kiadó Kft,
- Smeral, E. (1998) The impact of globalization on small and medium enterprises: new challenges for tourism policies in European countries, *Tourism Management*, Vol. 19, No. 4, pp. 371-380.
- Smith, M.K. – Robinson, M. (2006) Cultural tourism in a changing world. Politics, participation and (re)presentation. Channel View Publications, Cleveland, Buffalo, Toronto.
- Strasdas, W. (1994) Auswirkungen neuer freizeittrends auf die umwelt. Aachen: Meyer & Meyer Verlag. (In: Trauer, B. (2006) 183.o.)
- Szabó, K. - Hátori, B. (2006) *Információgazdaság*. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Szentes, T. et al. (2005) *Fejlődés–versenyképesség–globalizáció*, Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Sziva, I. (2009) Az e-business kooperatív turisztikai adaptációja : „A kicsi , a szép esélyei hazánkban”; *Vezetéstudomány*; XL. évfolyam 9. szám 2009. szeptember
- Tasci, A.D.A. - Gartner, W.C. (2007) Destination Image and Its Functional Relationships, *Journal of Travel Research*, 45; p. 413.
- Tasnádi, J. (2002) *A turizmus rendszere*. 2. bővített kiadás, AULA, Budapest
- Tasnádi, J. (1999) Kistérségek, települések turisztikai marketing tevékenységének elméleti és módszertani kérdései – I. rész, *Turizmus Bulletin*, 1999/4. szám
- Tempevölgy (2010) Nem kellett megerőszkolni a várost. Letöltés helye: http://www.balatonfured.hu/index.php?page=hirek_olvas&hir_akthely=61&hir_rovatid=115&hir_hirid=27159, Letöltés ideje: 2010. június
- Tirolwerbung (2010) Key facts. Letöltés helye: <http://www.tirolwerbung.at/media/12795/Tiroler%20Tourismus%20-%20Daten%20und%20Fakten%202009.pdf> ; Letöltés ideje: 2010. június

- Tirolwerbung: Geschichte des Tiroler Tourismus. (online)
<http://www.tirolwerbung.at/xxl/de/geschichte/index.html> (cit. 10.04.2008.)
- Török, Á. (2005) A versenyképesség értelmezései, különféle aspektusai és szintjei, meghatározó tényezők és mérésének módzatai, 2005. In: Szentcs, T. et. al. 2005.
- Török Ádám (1996) A versenyképesség-elemzés egyes módszertani kérdései,műhelytanulmány, Versenyben a világgal kutatási program, BKE Vállalatgazdaságtan tanszék, Budapest (In: Czákó, E. (2000)
- Tourism Management (2000) The competitive destination, Special Issue, 21.
- Tosun, C. (2000) Limits to community participation in the tourism development process in developing countries, Tourism Management 21, pp. 613-633.
- Trauer, B. (2006) Conceptualizing special interest tourism - frameworks for analysis. Tourism Management, 2006, vol, 27, pp. 183-200.
- Verécsi, G.: Az ökoturizmus nemzetközi éve 2002 és a Világ Ökoturisztikai Csúcs főbb eredményei, In: „Ökoturizmus a Kárpát-medencében” Konferencia, Tiszaroff, 2002. június 13-15.
- Vilmányi, M. (2000) A regionális üzleti hálózatok főbb kérdései. In: Lengyel, I – Farkas, B. (szerk.) Versenyképesség – regionális versenyképesség, JATE Press, Szeged, 2000
- Westholm, H. et al. (2002) Pan-European current best practice in service delivery, PRISMA (Providing Innovative Service Models and Assessment), IST
- Wilson, S. et al. (2001) Factors for Success in Rural Tourism Development, Journal of Travel Research, 40; p. 132.
- WTO-IPU (1989) Hágai Nyilatkozat. WTO, Madrid. In: Tasnádi, J. (2002) 35.o.
- Yin, R. K. (1994): Case Study research: Design and Methods, Thousand Oaks, Sage
- WTO (1993) Sustainable Tourism Development, Guide for local Planers, Madrid
- Utikalauz.hu (2009) Toplista: a legnépszerűbb úti célok. Letöltés helye: <http://www.utaslap.hu/hir/index/442>. Letöltés ideje: 2009. október
- UNWTO (2000) Public-Private Sector Cooperation: Enhancing Tourism Competitiveness, Madrid, Spain, p. 289
- UNWTO (2004) Survey of Destination Management Organisations, Report, Madrid

A TÉMÁBAN SZÜLETETT PUBLIKÁCIÓK

FOLYÓIRATOK

Magyar nyelvű

Sziva Ivett (2010): A turisztikai desztinációk versenyképessége, Egyedül miért nem, együtt mikor és meddig? Turizmus Bulletin, 2010/3., 2010. November (megjelenés alatt) (tördelés nélküli terjedelem 20. oldal)

Sziva Ivett (2009) Az e-business kooperatív turisztikai adaptációja : "A kicsi, a szép esélyei hazánkban", Vezetéstudomány, 40. évf. 9. sz. / 2009; pp. 54-64.o.

Idegen nyelvű

Sziva Ivett (2010) Regional competitiveness – special focus on touristic destinations, Corvinus Regional Studies (megjelenés alatt) (tördelés nélküli terjedelem 10. oldal, megjelenés várható időpontja: 2010. december)

Sziva Ivett - Nemeslaki András (2008): Key Factors to Create a Successful Destination Management in Regions Based on Information Technologies (Example of Hungary). Ekonomická revue cestovního ruchu (Economic Review of Tourism) 4., pp. 232-247.

KONFERENCIA-KIADVÁNYOK

Sziva Ivett (2010) „Gulliver in the land of giants?” The opportunities of the Hungarian initiations in the surgical medical touristic market, In: Puczkó, L. (ed) (2010) Health, Wellness and Tourism: healthy tourists, healthy business?, Proceedings of the Travel and Tourism Research Association Europe 2010 Annual Conference, ISBN: 978-91-633-4666-8, pp. 334-349

Sziva Ivett – Sáhó Dániel (2005) Coopetition – The effect of internet on community development in tourism, konferencia anyag, EMNET 2005. konferencia, Budapest, 2005. Szeptember. Forrás: www.univie.ac.at/EMNET/download/SzivaSaho.doc (pp. 1-17.o.)

MELLÉKLETEK

1. számú Melléklet

A turizmus és környezetének kölcsönhatásai: A desztináció-fejlesztés hatásainak kiemelt példái (Crouch-Ritchie (1999) 139.o.; Puczkó-Rátz (2005); Bull, A. (1991); Nyaupane, G.P. et al. (2006) alapján saját szerkesztés)

Hatások	Megjelenésük példái	
	Pozitív	Negatív
Gazdasági	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jövedelemtermelés ▪ Munkahelyteremtés ▪ Kiegyenlítő hatás (regionális területek fejlesztési lehetősége) ▪ Multiplikatív hatás 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Szezonális foglalkoztatás, dominánsan képzetlen munkaerő ▪ Tőkefüggőség, torzult gazdasági szerkezet ▪ Fogyasztási cikkek árának növekedése
Fizikai / természeti	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Új szórakozási lehetőségek teremtése ▪ Helyi infrastruktúra fejlesztése ▪ Növekvő bevételek környezetvédelemre fordítása ▪ Településképp pozitív változása; köztisztaság 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Közlekedés: légszennyezés, zajhatás, tájképrombolás ▪ Infrastruktúra kiépítése: csökkenő zöld terület, erózió, élővilág zavarása, pusztulása ▪ Működés: hulladék, szennyezés, energia-pazarlás, rongálás, élővilág zavarása, pusztítása
Társadalmi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ „Turizmus a béke nagykövete”: kultúrák közötti különbség keresése, elfogadása, ismeretfejlesztés ▪ Oktatási színvonal növekedése ▪ Vállalkozói kedv fokozódása ▪ Helyi kultúra, kézművesség újjászülése ▪ Közösségépítés ▪ Identitástudat növekedése 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Demonstrációs hatás (A turisták fogyasztói magatartásának másolása, életvitelük átvételére való törekvés) ▪ Prostitúció ▪ Bűnözés ▪ Kultúra kereskedelmiesedése ▪ Idegenellenesség ▪ Elvándorlás ▪ Zsúfoltság ▪ Közösségi kapcsolatok felbomlása
Politikai	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A terület ismertségének/elismertségének növekedés, tökevonzó-képességének fokozódása ▪ Az érdekérvényesítő képesség növekedése 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A helyi közösség „kizsákmányolása” a politikai elit által ▪ Rövidtávú szemlélet a fejlesztésben ▪ Rugalmatlan döntéshozó rendszer hatékonytalan működése

2. számú Melléklet

Regionális versenyképesség ex ante alaptényezőit megközelítő kiemelt szakirodalmak összefoglalása

Ex ante tényezők	Kiemelt szakirodalmi megközelítések
Innováció, és innovációs kultúra	<ul style="list-style-type: none"> • Innováció fogalma (Kis, J. (2006)) • Innovációs kultúra tényezői hatásai (Lengyel, I. (2000), Enyedi, Gy. (1997)).
Kis-, és középvállalkozások:	<ul style="list-style-type: none"> • Kkv-k szerepe a gazdaságban és a helyi társadalmi kohézió kialakításában (Buzás, N. (2000)) • Helyi beágyazódottsága problémái (Izsák, É. (2000))
Közvetlen külföldi befektetések	<ul style="list-style-type: none"> • Külföldi tőke jelentősége és előnyei (Lengyel, I. (2000))
Infrastruktúra	<ul style="list-style-type: none"> • Infrastrukturális adottságok és kapcsolatok, kiemelt jelentőségű infrastruktúra (EC (1999))
Humán tőke	<ul style="list-style-type: none"> • Kollektív tudás, kreativitás (Enyedi, Gy. (1997))
Intézményi tényezők	<ul style="list-style-type: none"> • Hálózatosodás és társadalmi tőke (EC (1999)) • Társadalmi tőke és a környezeti minőség kapcsolata (Enyedi György (1997)) • Társadalmi aktivizálhatóság nehézségei (Garamhegyi, Á. - Révész, B. (2000), (Kerek, Z. - Pummer, L. (2004))
A környezet minősége	<ul style="list-style-type: none"> • Környezeti minőség szerepe a tőkevonásban és a helyi beágyazódásban (Lengyel, I. (2000), Enyedi (1997); Nemes, A. (2000), Palkovits (1997))
Pénzügyi erőforrások	<ul style="list-style-type: none"> • Tőkevonzó-képessége és a központi forrásokhoz való hozzájárulás képessége (Enyedi (1997))
A közigazgatás működése	<ul style="list-style-type: none"> • A közigazgatás színvonalának jelentősége (Lengyel, I. (2000)) • Gazdaságpolitika szerepe (Jenei, Gy. (1998)) • „Közösségi gazdaságfejlesztésnek” (Piskóti et al (2002)) • központi irányításpolitika és érdekérvényesítés szerepe (Török, Á. (2005))
Fenntartható fejlődés	<ul style="list-style-type: none"> • Öko-hatékonyság – környezeti teljesítmény javítása (EC (2001) In: Czakó (2007); Kerekes, S. (2008))